

空港コンセッションと地域経済活性化 に関する勉強会(第2回)

主催:松山空港利用促進協議会
後援:一般社団法人プラチナ構想ネットワーク

2025(令和7)年12月12日(金)



空港コンセッションと地域経済活性化に関する勉強会(第2回) プログラム

■開会 (14:00)

■基調講演 (14:10～15:10)

稲葉 一考

(国土交通省航空局 航空ネットワーク企画課 空港経営改革推進室 企画調整官)

■休憩 (15:10～15:20)

■コンセッション導入の事例紹介 (15:20～16:50)

中村 康浩 (広島国際空港株式会社 顧問)

更級 大介 (東急株式会社 社会インフラ事業部 インフラ開発グループ 部長)

龍 孝次 (九州電力株式会社 都市開発事業本部 インフラ事業グループ長)

■閉会あいさつ (16:50)

■閉会 (17:00)

■名刺交換 (17:00～17:20)

空港コンセッションと導入に係る手続き等について

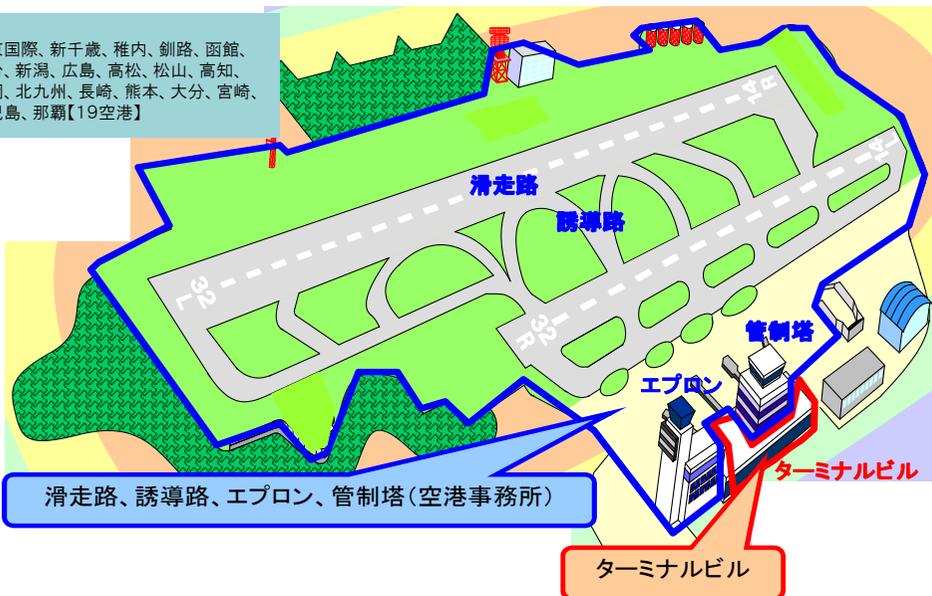
令和7年12月12日
航空局 航空ネットワーク部
航空ネットワーク企画課
空港経営改革推進室

1. 空港コンセッションの概要
2. 空港運営を取り巻く昨今の状況
3. 空港コンセッションの実績と取組み
4. コンセッション導入の手続きと今後の動き

我が国における空港運営形態の現状

国(国土交通大臣)管理空港

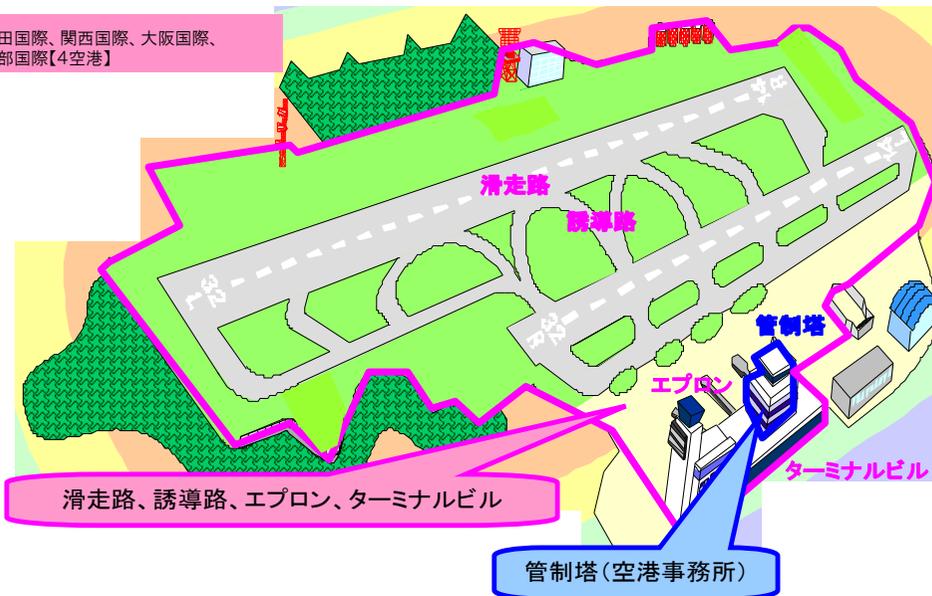
東京国際、新千歳、稚内、釧路、函館、仙台、新潟、広島、高松、松山、高知、福岡、北九州、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、那覇【19空港】



青…国土交通省 赤…民間または3セク

会社管理空港

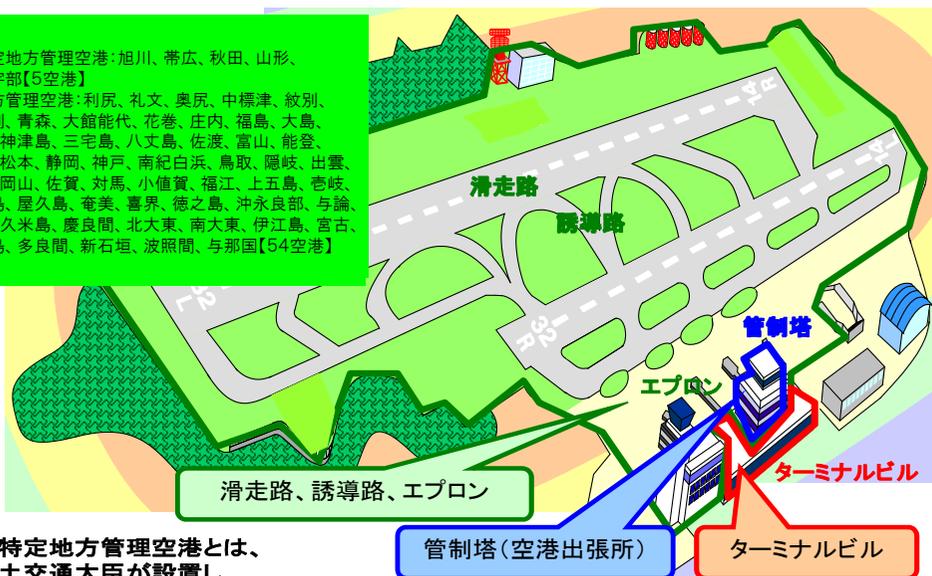
成田国際、関西国際、大阪国際、中部国際【4空港】



青…国土交通省 ピンク…会社

特定地方管理空港、地方管理空港

●特定地方管理空港:旭川、帯広、秋田、山形、山口宇部【5空港】
●地方管理空港:利尻、礼文、奥尻、中標津、紋別、女満別、青森、大館代、花巻、庄内、福島、大島、新島、神津島、三宅島、八丈島、佐渡、富山、能登、福井、松本、静岡、神戸、南紀白浜、鳥取、隠岐、出雲、石見、岡山、佐賀、対馬、小値賀、福江、上五島、香取、種子島、屋久島、奄美、喜界、徳之島、沖永良部、与論、粟国、久米島、慶良間、北大東、南大東、伊江島、宮古、下地島、多良間、新石垣、波照間、与那国【54空港】

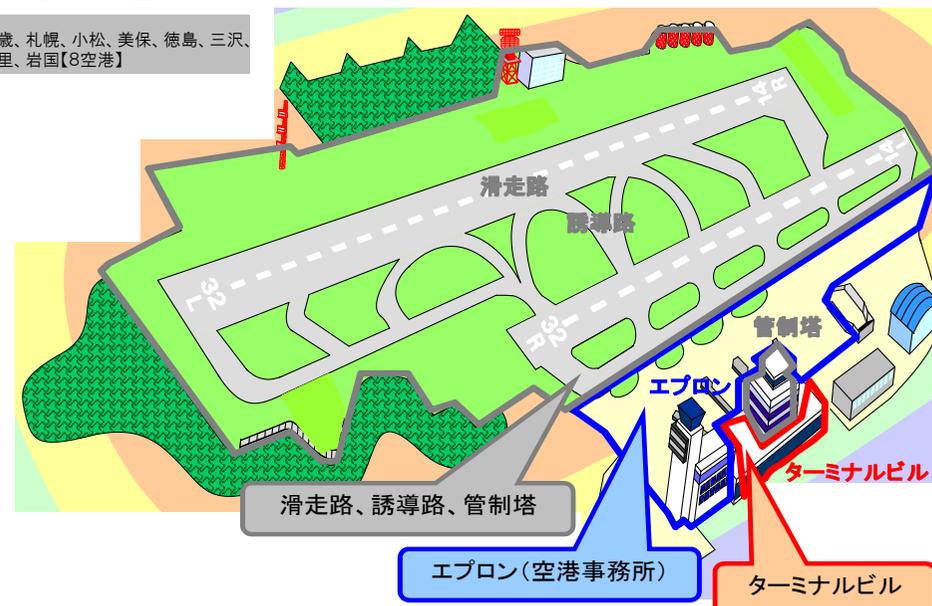


※特定地方管理空港とは、国土交通大臣が設置し、地方自治体が管理する空港。

青…国土交通省 緑…地方自治体 赤…民間または3セク

共用空港

千歳、札幌、小松、美保、徳島、三沢、百里、岩国【8空港】



青…国土交通省 グレー…防衛省または米軍 赤…民間または3セク

通常の国管理空港における事業主体

- 国は、空港の設置・管理者として、滑走路やエプロン（駐機場）等の空港基本施設や管制等の航空保安施設の管理運営を直接実施。
- 空港関連施設のうち、ターミナルビルをはじめ民間事業者による管理運営が適当なものは、民間事業者が実施。
- 空港内での民間事業者の事業は、国が空港の設置・管理者として許可・指定等による管理を実施。

空港関連施設の事業主体

国

- ・滑走路
 - ・誘導路
 - ・エプロン
 - ・管制
 - ・空港用地
- 等

民間

- ・旅客ターミナルビル
 - ・貨物ターミナルビル
 - ・航空燃料事業
 - ・エネルギー供給事業
 - ・航空機整備事業
 - ・空港アクセス
- 等

・承認・指定による管理

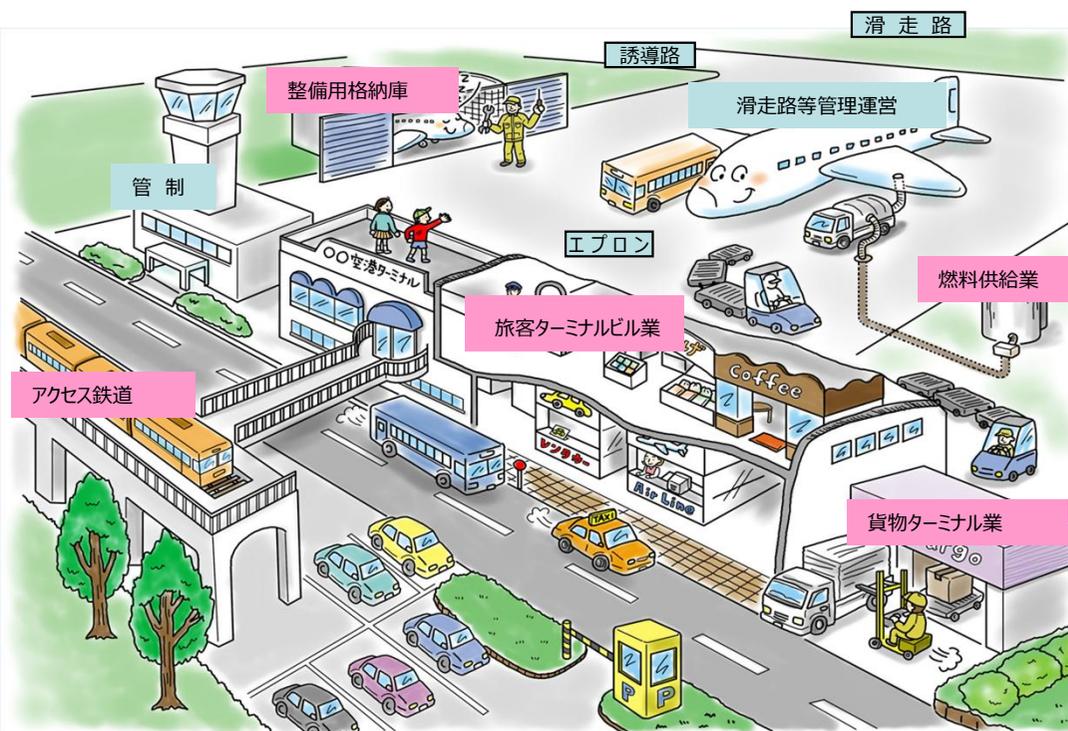
国

- ・民間事業に対する管理

空港関連施設の事業イメージ

..... 国が事業主体

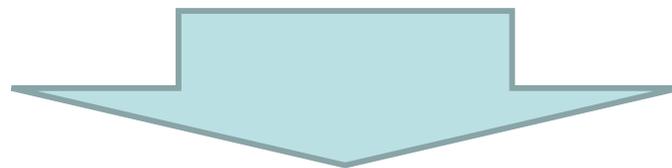
..... 民間が事業主体



我が国の空港の配置的な整備は概成し、空港政策は「整備」から「運営」へシフト（平成20年に「空港整備法」を「空港法」に改正）。

○ 空港整備法（昭和31年法律第80号）

第1条 この法律は、空港の整備を図るため、その設置、管理、費用の負担等に関する事項を定め、もつて航空の発達に寄与することを目的とする。



○ 空港法（平成20年法律第75号により空港整備法を名称とともに改正）

（目的）

第1条 この法律は、空港の設置及び管理を効果的かつ効率的に行うための措置を定めることにより、環境の保全に配慮しつつ、空港の利用者の便益の増進を図り、もつて航空の総合的な発達に資するとともに、我が国の産業、観光等の国際競争力の強化及び地域経済の活性化その他の地域の活力の向上に寄与することを目的とする。

空港の「運営」を改善することにより、「オープンスカイ」の進展や「LCC」の台頭の効果を地域に早急に取り込むことが肝要との考えのもと、制度構築を実施。

平成22年5月
「国土交通省成長戦略」の策定

非効率な空港運営を改善すべく、空港関連企業と空港の一体化（**上下一体化**）及び**コンセッション**、民営化を通じて「**民間の知恵と資金**」が投入される**仕組み**の構築を目指すべきと提言。

平成22年12月～平成23年7月
「空港運営のあり方に関する検討会」の開催

国土交通省成長戦略を踏まえ、今後の空港運営方針についての検討会を開催。「真に魅力のある空港の実現」「国民負担の軽減」を目指すべき方向性と設定し、**上下一体化を推進するためのコンセッション導入**を推進することとなった。

・平成23年6月 改正PFI法でコンセッションが可能に。
・同月 関空・伊丹法が成立

平成25年6月
「民活空港運営法」が成立

国管理空港等にコンセッションを導入するため、PFI法の改正に加え、**航空法や空港法といった法律を準用する特別な法律**が必要となり「**民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律**」が成立した。

民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律

地域の実情を踏まえつつ民間の能力を活用した効率的な空港運営を図るため、国が管理する空港等についてPFI法に基づく公共施設等運営権を設定して運営等が行われる場合における関係法律の特例を設ける等の所要の措置を講ずる

背景

地域の交通基盤としての空港を活用し、内外の交流人口拡大等による地域活性化を図る必要

現状と課題

全国28空港の着陸料収入をプール管理(特別会計)

国が運営することによる地元感覚、経営感覚の不足

滑走路等(国)と空港ビル等(民間)の運営主体が分離

改革の方向性

地域特性とニーズに対応した個別空港ごとの経営

民間の資金・経営能力の活用

空港と空港関連企業との経営一体化

地域の実情に応じた民間による経営の一体化

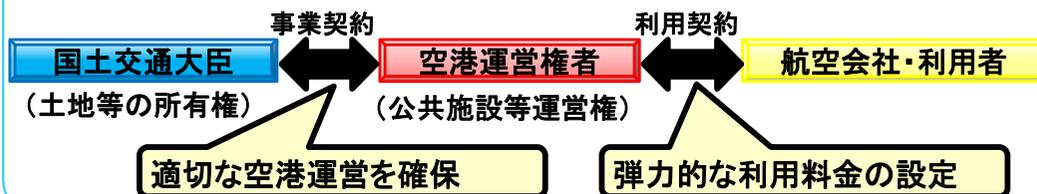
災害復旧等に国が適切に関与できる仕組みが必要

多様な空港管理形態の1つの選択肢として、国が土地等を所有した上で対象空港・事業者を選定できるPFI法の公共施設等運営権制度を活用できる仕組みを創設

※宮城県は、被災地復興の象徴的事業として、仙台空港の民間運営化の早期実現を提唱

法律の概要

【基本スキーム】:国管理空港におけるPFI法の公共施設等運営権制度(コンセッション方式)の活用



【PFI法の特例措置】:対象空港等は地域の実情を踏まえ、その意見を聴いた上で選定

- 国土交通大臣は、地域の実情を踏まえ、関係者相互の連携の下に、地域活力の向上が図られるべきことを基本理念として空港運営に係る基本方針を策定。
- 国土交通大臣は、対象空港・事業者等の選定の際には、関係地方公共団体、関係事業者等により空港ごとに構成されている協議会の意見を聴取。

【航空法、空港法等の特例措置】:空港運営権者を適切に監督

- 空港運営権者による空港運営の安全性、利用者利便の確保のため、空港保安管理規程の策定、届出及び着陸料等の届出を義務付けるとともに、国の変更命令の対象とする等、国の監督措置を規定。

- 地方管理空港等についても、設置管理者である地方公共団体の判断により、同様に運営等の民間委託を可能とするため、PFI法、航空法、空港法の特例措置等の関係規定を整備。

民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する基本方針

基本方針の概要

民間の能力を活用した国管理空港等の運営等の意義及び目標に関する事項

理念

地域の実情を踏まえ、国、地方公共団体、事業者、地域住民等の相互の密接な連携・協力の下に、空港の機能強化・有効活用。
⇒利便向上、航空輸送需要拡大と航空の総合的発達、産業・観光等の国際競争力強化、地域経済活性化等の地域活力向上。

方向

個別空港の特性に応じた運営手法の選択

公共インフラとしての役割担保のため、**公共施設等運営権制度を活用した航空系事業と非航空系事業の一体的経営を基本**

目標

交流人口の拡大等による
地域の活性化

空港経営の
徹底的な効率化

運営委託を通じた
空港全体の価値向上

国管理空港特定運営事業による国管理空港の運営等に関する基本的な事項

以下の事項に係る基本的な考え方を記述（最終的には実施方針において具体的内容を決定）

- ▶ **事業範囲**
空港運営等事業、航空保安施設運営等事業、環境対策・地域共生事業、空港機能施設等運営、駐車場運営、等を一体的に行うことを基本
- ▶ **運営権の存続期間**
30年～50年間程度を目安とする
- ▶ **運営権者による適正な空港運営の確保**
運営権者は関係法令等を遵守し安全を最優先に取り組む、国はモニタリングを実施
- ▶ **施設整備に係る国と運営権者の役割分担**
運営権者は契約及び自らの経営判断に基づく施設整備を実施、国は公益上の理由を吟味し必要な整備を実施
- ▶ **大規模災害等発生時の国と運営権者の役割分担**
運営権者は通常想定される範囲の損害を負担、国はそれを超える損害を負担
- ▶ **運営権者が提供するサービス水準**
利便性向上・コスト削減等の改善策を総合的に推進、着陸料等は運営権者が自由に設定(*)
(*) ただし、航空会社等の負担が大幅に増大しないよう留意
- ▶ **運営権者の選定**
地域活性化等の実現に資する適格な運営権者を選定するよう、協議会の意見を踏まえて実施方針を策定。事業計画・能力を確認するほか、着陸料等の料金施策に係る提案を評価。運営権者から適正な対価を収受
- ▶ **運営権者による円滑な事業開始**
運営権者に対し空港運営を円滑に承継するため必要な人的・技術的支援等を実施
- ▶ **事業継続が困難となった場合の措置**
空港運営が中断することはないよう国又は国が指定する第三者に円滑に事業を承継

空港の運営等と空港機能施設等の運営等との連携に関する基本的な事項

- ・ SPCが運営権者として航空系事業を実施し、非航空系事業を自ら又は子会社がビル等を保有して行うことで一体的運営を行うことを基本とする
- ・ その他空港利用者の利便性に資する施設の事業とも可能な限り連携を図る、等

※ 地方管理空港も国管理空港の取組に準じる。

空港運営の民間委託(空港コンセッション)の概要

目標・方向性

地域の実情を踏まえつつ民間の能力を活用した効率的な空港運営を図るため、PFI法に基づく**公共施設等運営権**を活用して**民間による創意工夫を活かした一体経営**を実現し、**航空ネットワークの充実**、**内外の交流人口拡大**等による**地域活性化**を図る。

民活空港運営の基本的な手法

国が土地等の所有権を留保しつつ、**民間に公共施設等運営権を設定**し、航空系事業と非航空系事業を**一体経営**を基本とする。

- 運営権者は、国から公共施設等運営権の設定を受けることにより滑走路等の運営を実施、三セク等の株式を取得することによりターミナルビル等の運営を実施
- 運営権者は、着陸料その他の収入※を設定・收受し、これらの収入により事業実施に要する費用を負担する

<「空港コンセッション」による経営一体化>

施設等所有者	国	民間
管制	滑走路等 (航空系)	空ビル等 (非航空系)
	国	三セク等
運営	<div style="text-align: center;"> 国 </div>	<div style="text-align: center;"> 民間による一体経営 </div>

我が国の国管理空港は、各施設の運営主体がバラバラ

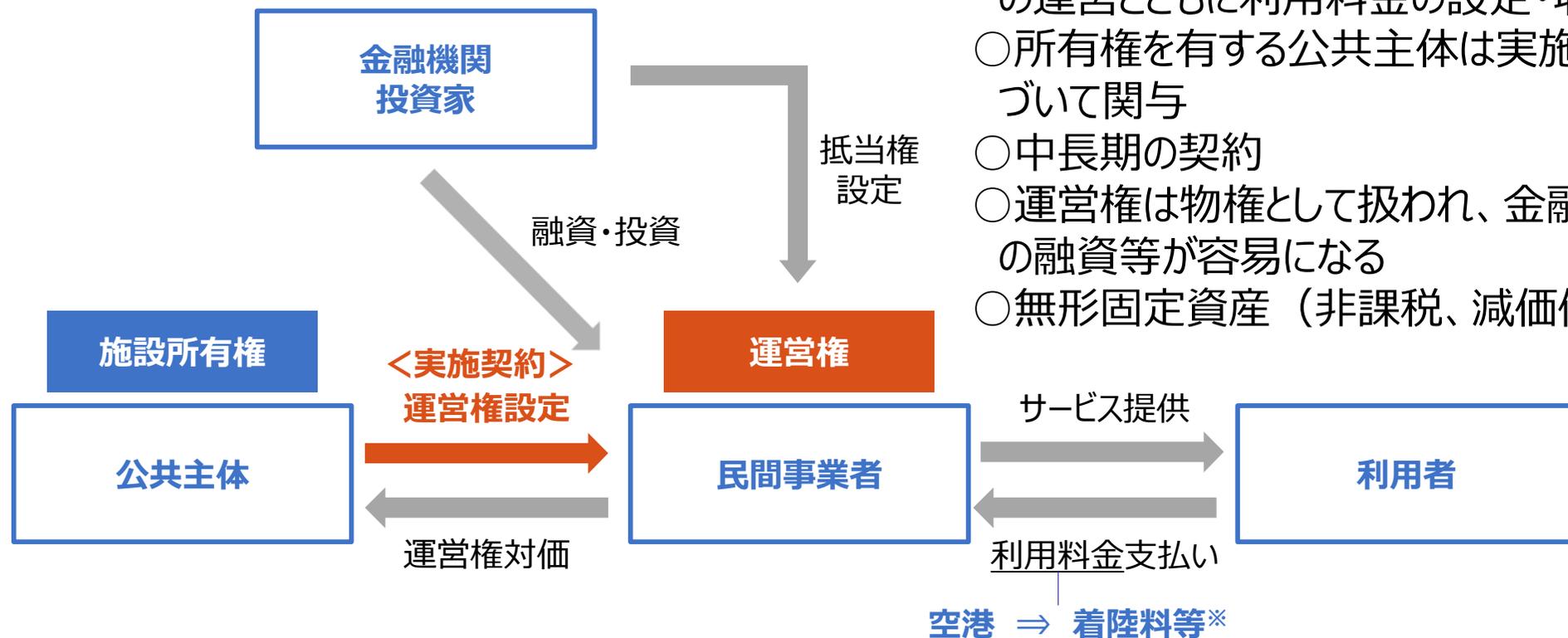


公共施設等運営権制度（コンセッション方式）とは

- 利用料金の徴収を行う公共施設について、**施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定**する方式。（平成23年度PFI法改正により導入）
- 公的主体が所有する公共施設等について、民間事業者による安定的で自由度の高い運営を可能とすることにより、利用者ニーズを反映した質の高いサービスを提供。
- 公的主体は民間事業者と**事業実施契約**を締結することで、公共施設等の運営を委託。

<運営権制度の特徴>

- 運営権者は実施契約の範囲内で公共施設の運営とともに利用料金の設定・収受を実施
- 所有権を有する公共主体は実施契約に基づいて関与
- 中長期の契約
- 運営権は物権として扱われ、金融機関からの融資等が容易になる
- 無形固定資産（非課税、減価償却）



上

空港ビル会社

- ✓ デューデリジェンス（資産調査）を行い、**株価を算定**
- ✓ 空港管理者と株主間において、算定株価による**株式譲渡契約を締結し、SPCへ譲渡を行う**

4 **株式譲渡**

上

駐車場会社

- ✓ デューデリジェンス（資産査定）を行い、**資産・利用者数・収益状況などを算定**
- ✓ 空港管理者と駐車場会社において、**譲渡契約を締結し、SPCへ譲渡を行う**

4 **譲渡**

下

滑走路等

- ✓ デューデリジェンス（資産査定）を行い、**将来にわたる更新投資計画などを整理し、運営権対価の最低提案価格を算定**
- ✓ 空港管理者がSPCに対して**運営権を設定**

3 **運営権**

5

運営権者による上下一体運営



2

SPCを設立

優先交渉権者
(コンソーシアム) を決定

審査委員会にて審査

1

各コンソーシアム(*)が提案
(提案書・プレゼン)

*コンソーシアム：空港運営事業に携わる複数の企業によって構成されるグループ¹⁰

民間委託後の適正な空港運営の担保

空港経営改革の基本コンセプト

- 民間の知恵やノウハウを活用し、**空港を通じて地域を活性化**
 - **安全性や利用者利便等の確保の最終責任は国が負う**
- ⇒ 国が滑走路等の所有権を引き続き保有する**運営権制度**による民間委託 ※「**民営化**」とは異なる点

安全性の確保

- 国が運営していた際と同様の**安全基準を民間にも適用（法令上の義務）**し、遵守状況を**国が監督**
- 運営開始前に国から民間へ**十分な引継ぎ**（半年程度：実地訓練等）に加え、ノウハウの継承のため、事業の初期段階（3～5年程度）に**公務員派遣**
- **公益上必要な工事は、国が実施可能**
- **大規模災害等の際には国が運営を実施**

地域との共生

- 環境対策等についても、従前と同等水準以上の実施を民間事業者**に義務付け**

利用者利便の確保

- 利用者利便の向上に関する**提案内容**は、民間事業者選定に当たっての重要な評価項目
- ⇒ **単なる利益追求ではない、空港や地域の活性化を目指す提案こそがコンペに勝つ**仕組み
- **提案内容**は**契約上の義務**、国が**モニタリング**実施

経営の健全性の確保

- 民間事業者選定に当たって収支計画を審査
- 仮に運営を継続できない場合には、国が運営を実施

<モニタリング>…運営権者の業務内容が、実施契約に基づく運営を実施しているか、設置管理者がその責任において監視。

運営権者

- 要求水準や提案内容を満たした運営ができているか、定期的にセルフモニタリングを実施
- 確認結果等について、半期及び年間報告書と合わせ、国へ報告

定期・随時報告



監督措置

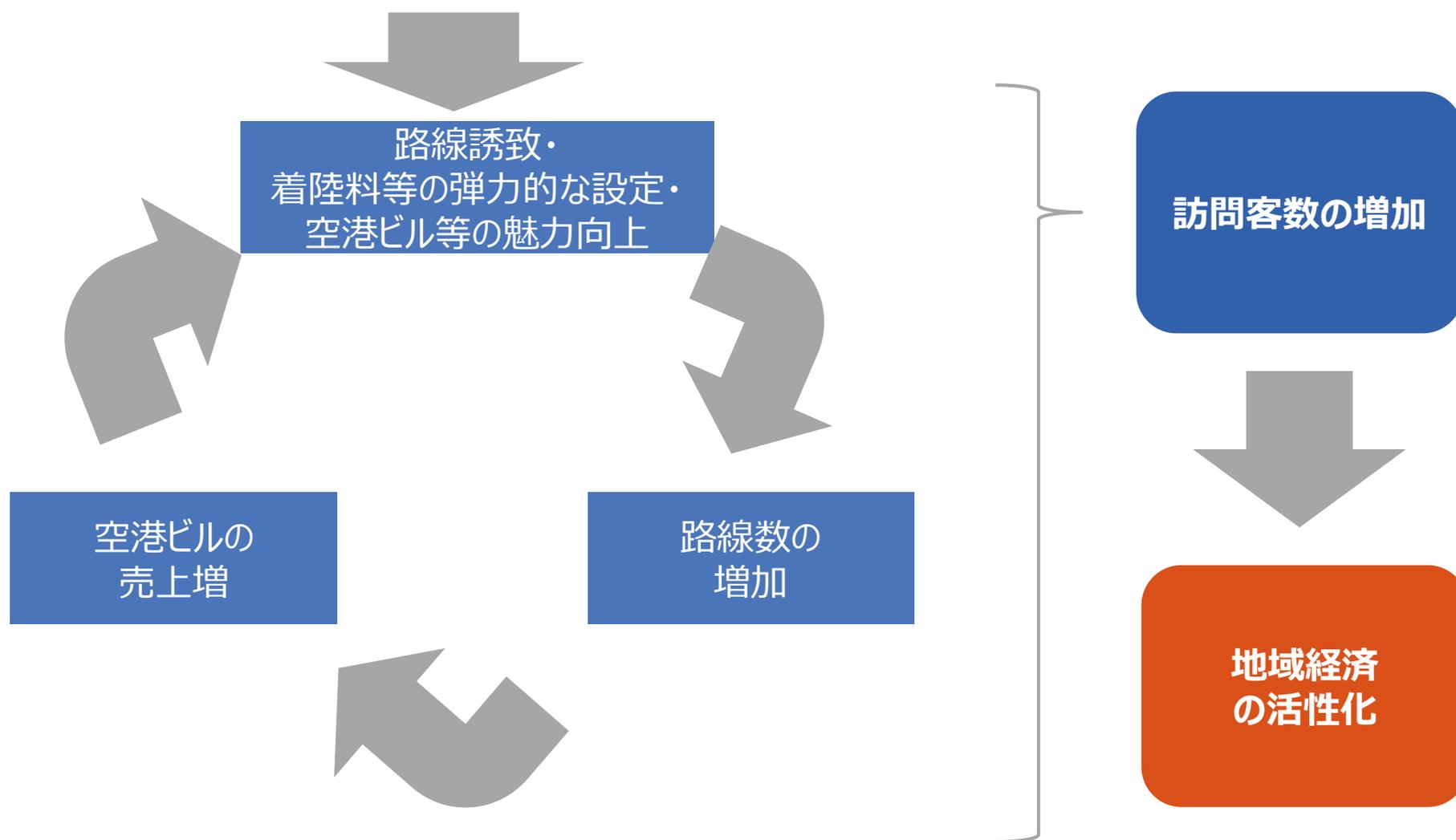


国

- 運営権者のセルフモニタリングの結果を参考として、要求水準等を満たす方法により事業を実施しているかについて、モニタリングを実施
- 具体的には、各種報告書の閲覧、ヒアリング、現地調査等の手法を通じ、定期的に実施

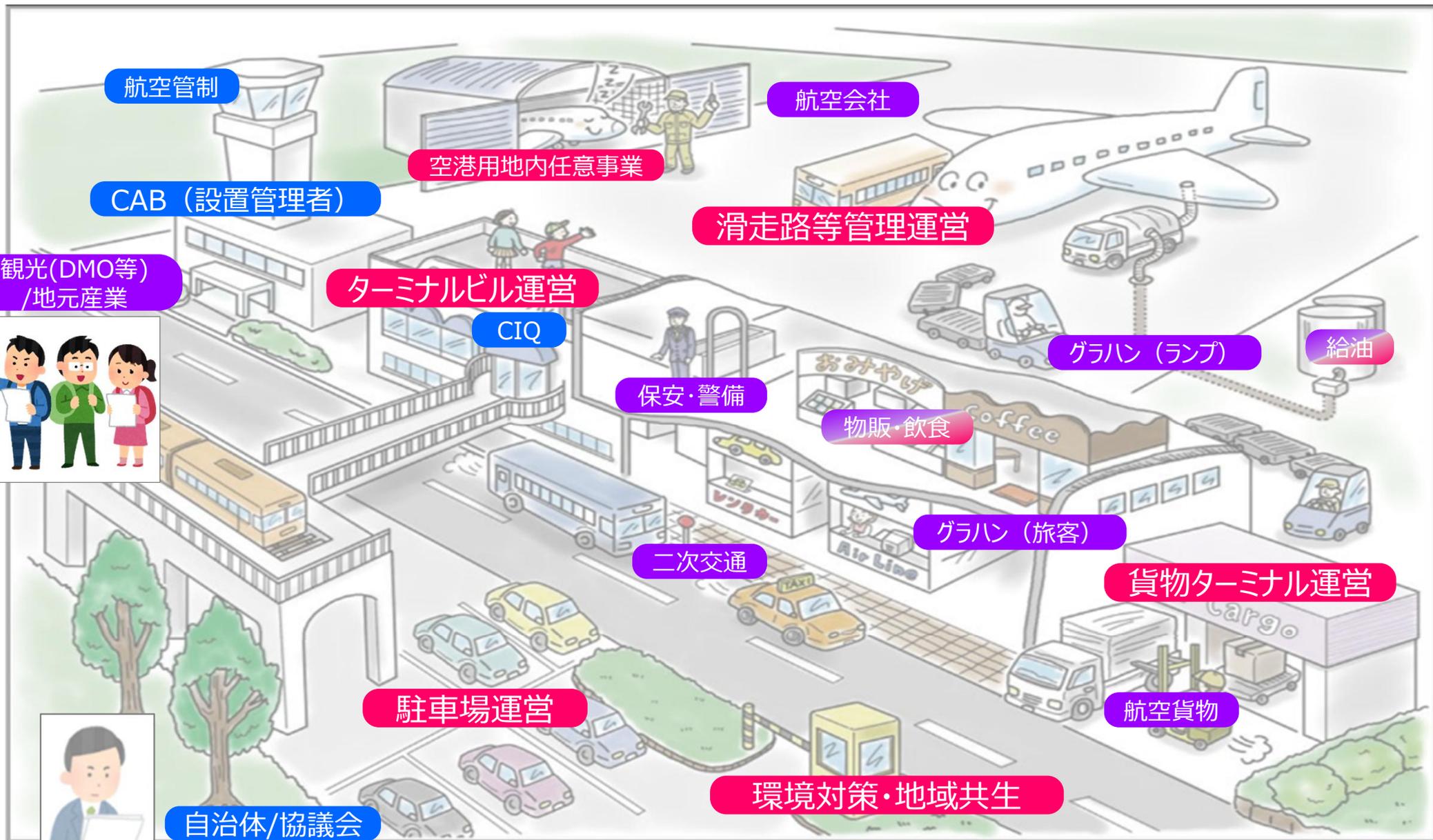
一体的な空港経営のモデルケース

- 空港運営（滑走路と空港ビル）の一体化
- 民間の資金とノウハウを活用した空港運営



効果的な空港運営のための各ステークホルダーとの連携

- 運営権者が自ら実施する領域
- 運営権者が各事業者と連携・とりまとめ等を図りながら事業支援・推進していく領域
- 国や自治体など公的機関が実施し、運営権者と連携する領域



路線誘致に係る協力（助成金支出や地域PRなど）ほか

地方活性化に期待される空港の拠点としての役割

○ 空港は、地方活性化において以下の機能が期待される。

1. 交通結節点（ゲートウェイ、ランドマーク）としての役割
2. 交流の場（地域内交流、地域外との交流、都市機能の補完）としての役割
3. 産学等連携の場（様々な人・機能・仕事コンパクトに集約等）としての役割



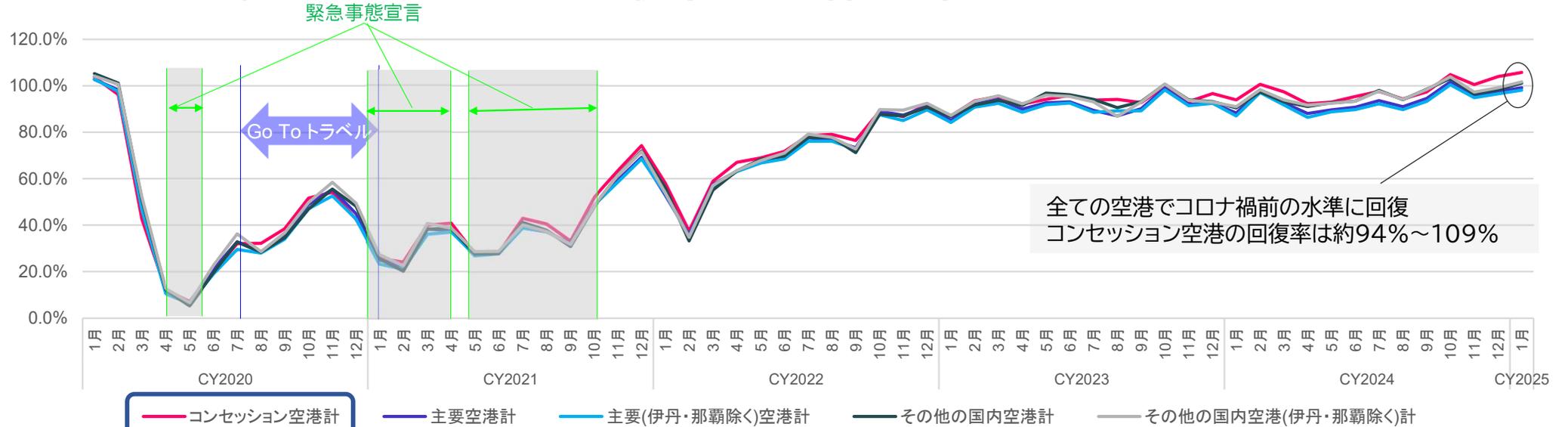
主体的・一体的に企画・実施・調整
 = 空港の一体的運営 → 運営権者

1. 空港コンセッションの概要
2. 空港運営を取り巻く昨今の状況
3. 空港コンセッションの実績と取組み
4. コンセッション導入の手続きと今後の動き

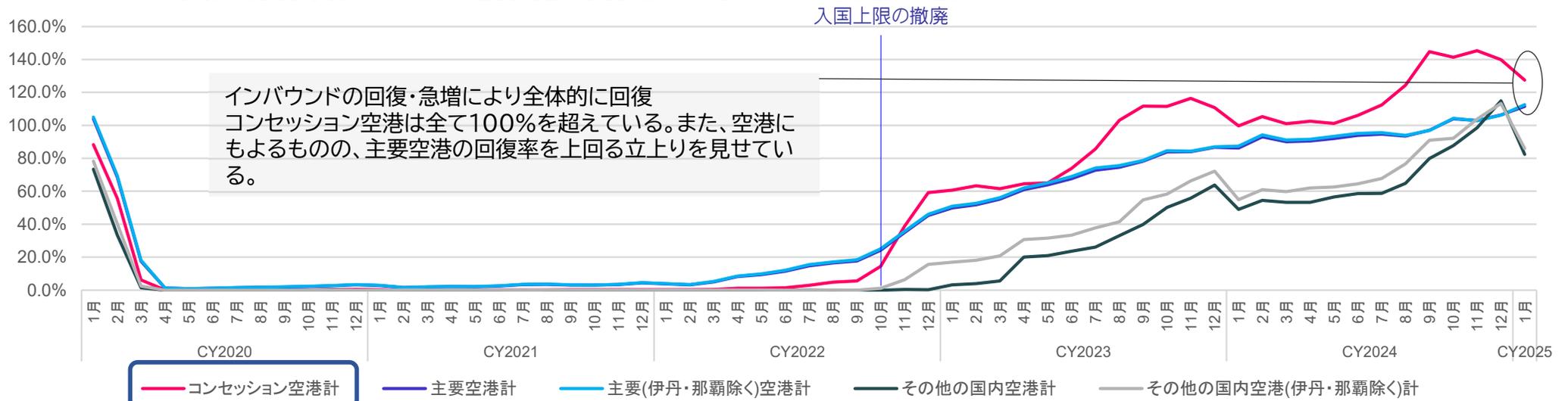
コロナ禍前後での状況変化

国管理コンセッション空港 旅客数回復率の推移

国内線 <国内線旅客数のコロナ前回復率推移（対2019年同月比）>



国際線 <国際線旅客数のコロナ前回復率推移（対2019年同月比）>



※主要空港 = 羽田・成田・中部・関空・伊丹・那覇の6空港
 ※その他の国内空港 = 国内空港すべて-(コンセッション空港計+主要空港計)
 ※その他の国内空港(伊丹・那覇除く) = 国内空港すべて-(コンセッション空港計+主要空港(伊丹・那覇除く))

- 訪日外国人旅行者の日本への入国は、**基本的には空路（令和5年：98%）**であるところ、**航空機の運航に不可欠な空港業務**（グラハン・保安検査）は、厳しい労働環境等により、**コロナ前から人手不足が懸念**されていた。
- その後、コロナによって航空需要が激減したことで、「**脆弱な業界**」というイメージが定着。また、以前から懸念されていた、厳しい労働環境等の根本的課題は解決していないこともあり、**若者等から敬遠されて、離職者の増加、採用競争力の低下**という課題に直面している。
- **地方空港等においても国際線を円滑に復便、増便していくためには**、これまで以上に**人材確保・育成や職場環境の改善、生産性向上を推進**することが必要。

人手不足の現状

【グラウンドハンドリング作業員】

- ・コロナの影響で、一時は作業員数が約**1～2割減少**したが、**足元ではコロナ禍前の水準まで回復**している。
- ・地方部のランプ部門と旅客部門の人員はいずれもコロナ禍前を超えたが、都市部の旅客部門の人員はコロナ禍前比で約**1割減少**となっている。

【保安検査員】

- ・コロナの影響で、一時は検査員数が約**2割減少**していたが、**足元では9割程度まで回復**している。

【参考】グラウンドハンドリング業務の例

ランプ

(航空機を駐機場場に誘導)

(フロア清掃)

旅客ターミナル

(手荷物の預り等)

(受託手荷物の仕分け作業)

空港給油

(航空機への燃料給油)

(貯蔵タンクの定期点検)

貨物ターミナル

(航空機までの貨物の搬送)

(貨物室への積み降ろし)

【参考】保安検査業務の例

(手荷物検査)

(金属探知機による検査)

コロナ後におけるコンセッション空港の取組

- コンセッション空港では、運営権者が「営業/路線誘致」と「受入体制整備」の両面で積極的な取り組みを行っており、国際線の早期復便に繋がっている。
- 運営権者では、今後の更なる需要取り込みに向けて、総合・調整機能の強化に取り組んでいるところ。

営業／路線誘致

- 国際航空フォーラム参加
- エアラインとの定期的な接点確保
- ニーズを踏まえた料金提案
- 関係者(※)との各種調整をサポート

(※) 航空局、グラハン会社、保安検査会社、CIQ等

運営権者が 総合・調整

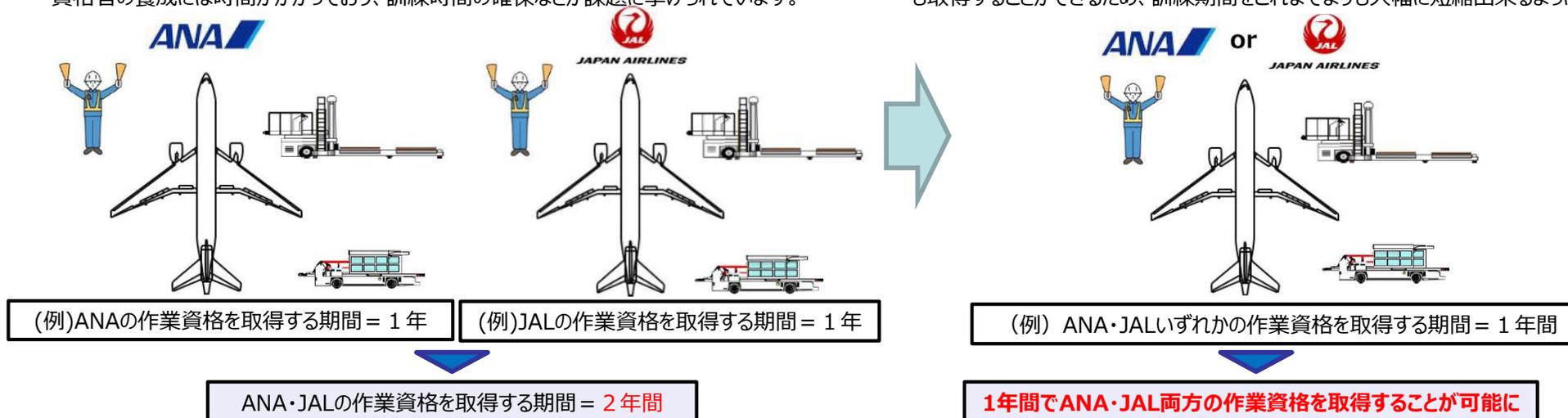
受入体制整備

- 就航状況を運営権者がグラハン会社等に早期に共有し、需給を調整
- 業務の一部を運営権者が受託
- 二次下請先等を運営権者が確保
- 省人化に資する設備投資を運営権者が実施
- 空港単位での合同求人サイト／合同説明会を運営権者が主導

- ANA、JALにおいては、地方空港のグラハン事業者の効率的な人員体制を整える取組の一環として、昨年、国土交通省より公表した「空港業務の持続的発展に向けたビジョン」を踏まえ、両社が同一グラハン事業者に委託するランプハンドリング作業について、必要となる各社ごとの一部の作業資格を相互承認する仕組みを2024年4月より開始。
- 旅客ハンドリング作業においても、2025年2月より、岡山空港での保安検査場の案内業務などの協調トライアルを開始。

【作業資格の相互承認スキームイメージ】

- ◆現状
同じ作業内容でも、ANA資格、JAL資格の訓練が必要であり、両者の作業に従事できる資格者の養成には時間がかかっており、訓練時間の確保などが課題に挙げられています。
- ◆今後
ANA・JALどちらかの作業資格取得に向けた訓練を実施することで、どちらの作業資格も取得することができるため、訓練期間をこれまでよりも大幅に短縮出来るようになります。



【対象資格(7資格)】※写真下記載が資格名称



【対象空港】■委託先グランドハンドリング事業者が同じ空港（一次委託先）

利尻、根室中標津、函館、秋田、仙台、新潟、岡山、徳島、高知、鹿児島

(R5.11.24付およびR6.4.2付 全日本空輸（株）、日本航空（株）の共同プレスリリースより)

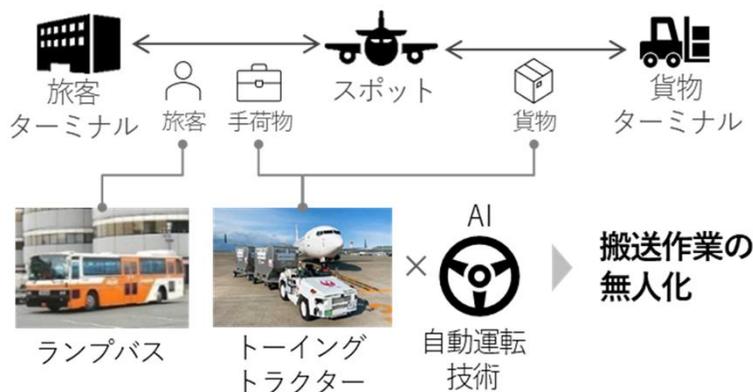
- 生産年齢人口が低下する中でも航空需要の拡大に対応していくためには、先進技術等の開発・実装による空港業務の生産性向上が必要。
- そのため、グラハン作業の生産性向上に向けた技術開発・実装を促進するための検討を進めるほか、自動運転レベル4の導入展開に向けた検討や、共通インフラ及び運用ルールの改良・改善の検討等を行う。

空港グランドハンドリング作業の生産性向上に関する技術検討会（手荷物積付作業の例）



空港制限区域内における自動走行の実現に向けた検討委員会

航空機の離着陸間の搬送作業には多くの人手が必要



自律的な走行を補助するインフラや運用ルールの見直しが必要



2025年にレベル4実現予定(羽田・成田)。R7.8にインフラ設置完了し連接試験開始予定。今後は、ルート拡大・他空港への新規導入等を予定。

※上記に加え、空港内における自国の運転免許証を有する外国人の運転資格の特例制度を創設予定（国家戦略特区関連）

グラハン作業不足の解消に向け、特定技能の在留資格等で就労する外国人であって自国の運転免許証を保有する者が、日本の運転免許証に切替えるまでの間に、空港制限区域で車両の運転が可能となる特例制度を今年中に創設予定

2024年春に生じた課題

- インバウンド需要が急回復する中、外国エアラインの新規就航等において、航空燃料の供給ができない事態が全国で発生
- 主な要因は、以下の3点
 - ①外国航空会社からの就航希望時期直前の供給依頼に対して、石油元売会社が対応困難だったこと
 - ②急激なインバウンド需要回復による航空燃料需要の急増に対して、必要な供給力を確保できなかったこと
 - ③燃料の輸送・給油に必要なリソース（タンクローリー・内航船・給油人員）が不足したこと

「行動計画」の策定（2024.7：国土交通省、資源エネルギー庁）

1. 航空燃料の早期の需要量把握

➡ 石油元売会社等に対し、空港会社等から**就航予定を時間的余裕を持って提供（1年前～半年程度）**

2. 供給力の確保

➡ **石油元売会社が増産**したほか、商社等において**空港への直接輸入を実施（成田）**するなど、**必要量を確保**

3. 輸送体制の強化

- 製油所から空港への**タンクローリー輸送**の改善
- 内航船**の輸送力強化
- 給油作業員**の確保・育成
- 製油所**タンク**等の増強 など

➡ **予算等も活用し、引き続き対応**

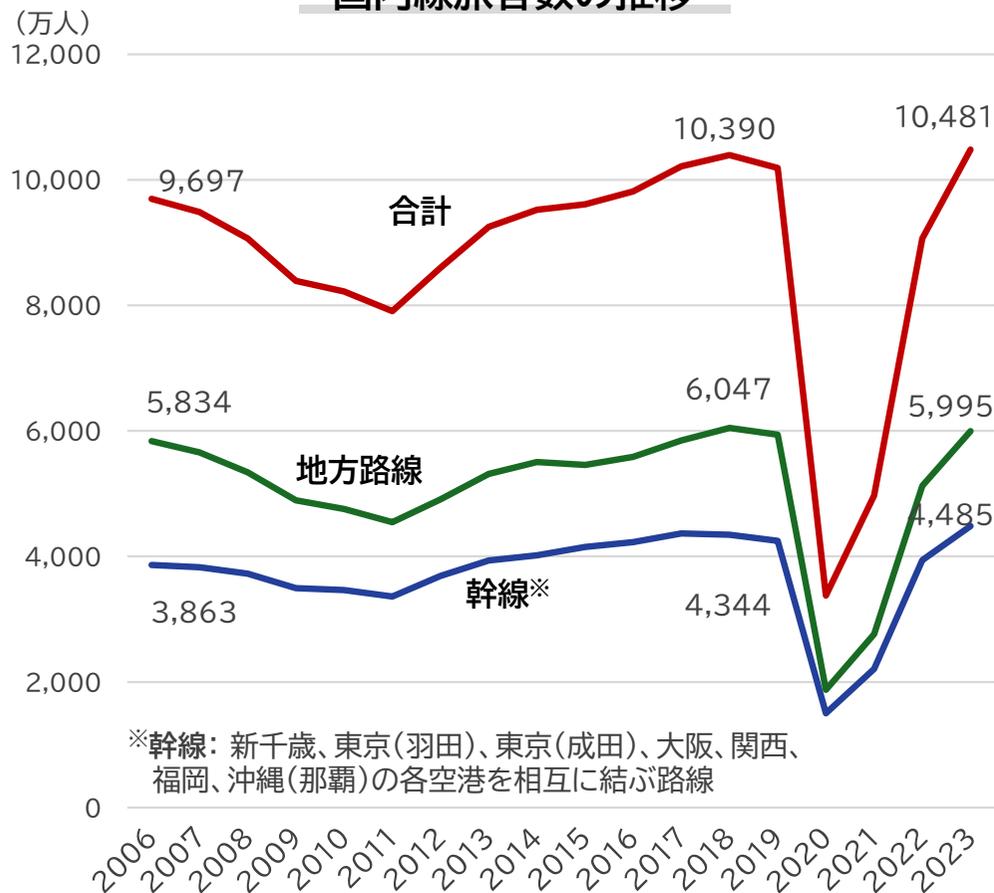
現状と今後の取組

- 関係者の**精力的な取組により、現状は収束**しつつある。
- インバウンド需要増大を踏まえ、航空燃料がボトルネックとならないよう**今後も官民で対応し、フォローアップ**を継続。

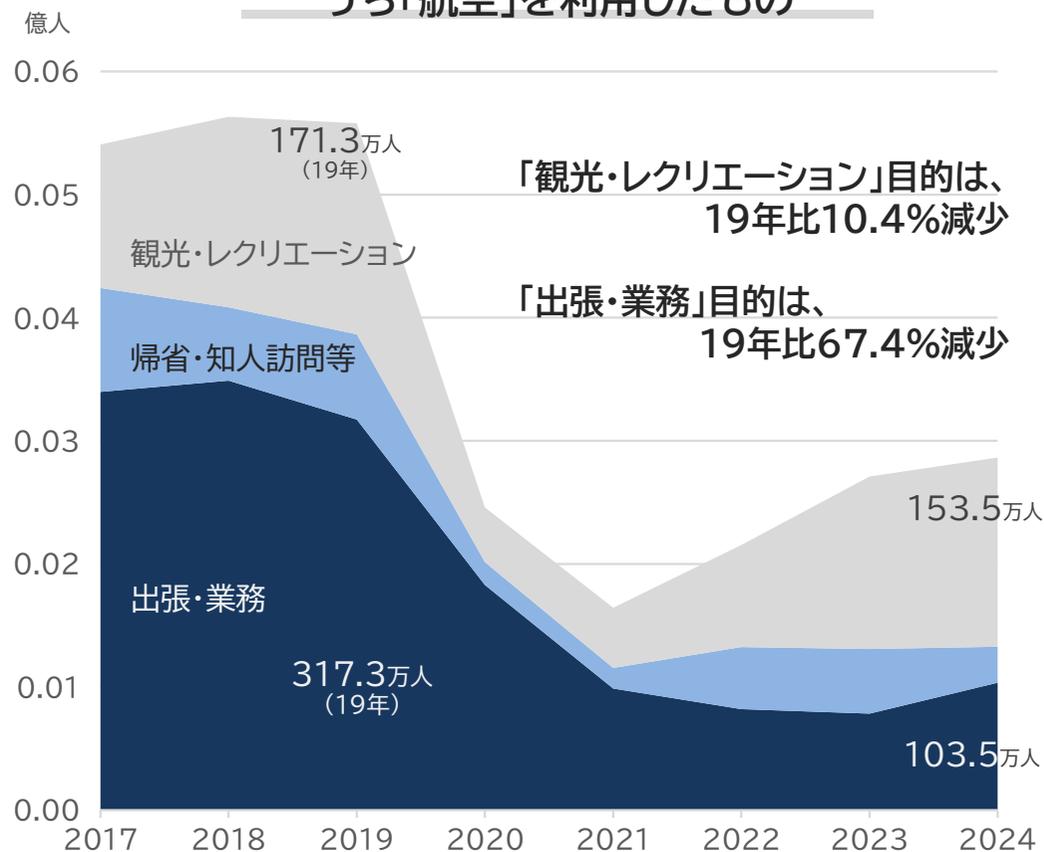
国内航空ネットワークの現状(旅客数の推移・国内線旅客需要の動向)

- 2023年度の国内線の**旅客数**は、コロナ禍前と同水準にまで回復（2018年度比で100.9%）。
- 他方で、コロナ禍を契機に需要構造が変化し、比較的高単価の出張・業務（ビジネス）目的の旅客が減少したまま、依然としてコロナ禍前の水準まで回復していない。

国内線旅客数の推移



日本人延べ国内旅行者数(日帰り旅行) うち「航空」を利用したもの



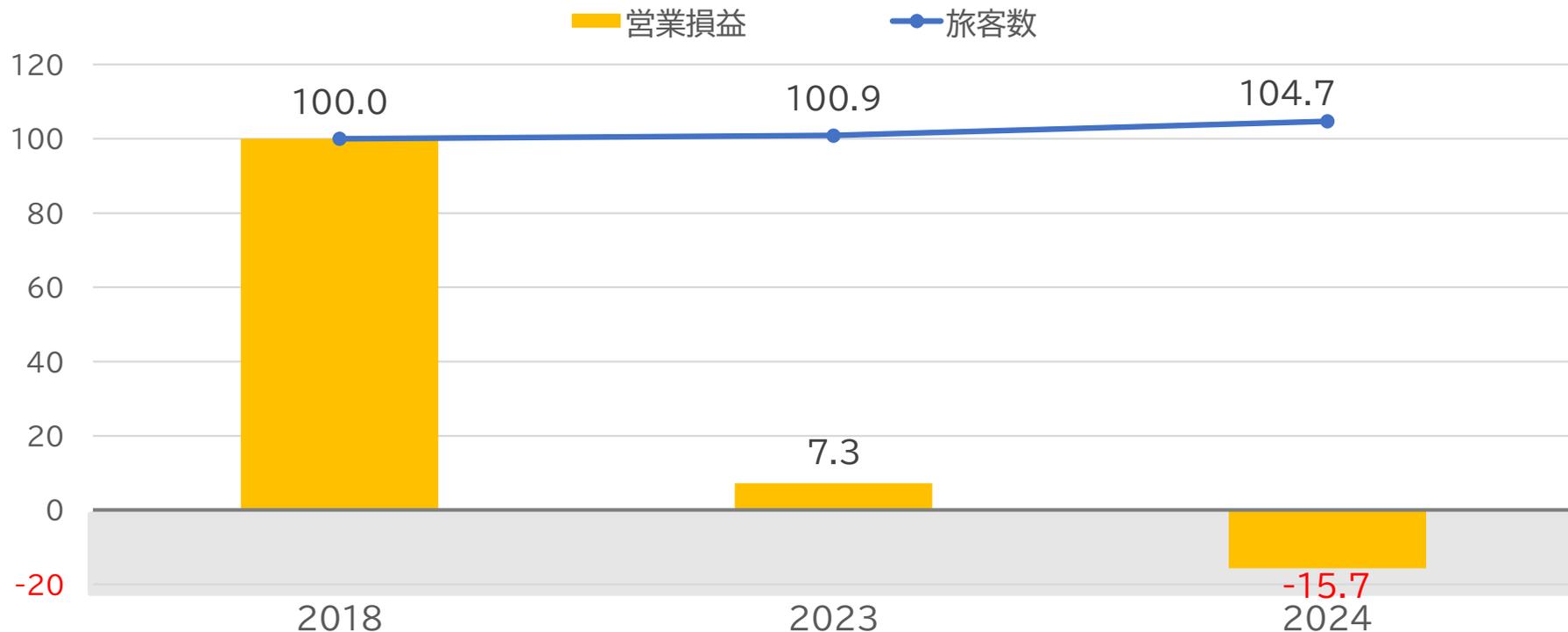
(出典) 左は「航空輸送統計年報」、右は観光庁「旅行・観光消費動向調査」

航空会社を取り巻く課題

- 大手航空会社は新型コロナによる経営への影響から、事業資金を確保するとともに機材数を減らさざるを得なかったところ。
- 現在では、インバウンド増加等を踏まえて機材数回復を図っており、このための大型資金調達が必要。加えて、上記事業資金等の借入に係る一部返済期限も到来。
- 全体としては好調だが、資金繰りは目配りが必要。なかでも国内線事業は、旅客数はコロナ前と同水準まで回復するも、公的支援による効果※を除いた実質的な営業損益では赤字に転落、構造改革が必要。

※ 空港使用料の減免、航空機燃料税の軽減、航空機燃料の激変緩和事業

主要6社の国内線事業における営業損益の状況
(2018年度=100)



(出典) 旅客数:航空輸送統計年報
 営業損益:主要航空会社6社(ANA、JAL、SKY、ADO、SNJ、SFJ)からの聞き取りに基づき航空局試算。
 注:2023年度及び2024年度の営業損益について、公的支援がなされなかったものとして推計。

国内航空のあり方に関する有識者会議

概要

- 我が国国内航空ネットワークは、コロナ禍を契機とした需要構造の変化や、ドル高円安の影響により燃料費、整備費等の外貨建てコストの増大等の影響により、コスト増に見合った収入確保が構造的に困難な状況。このまま何も対応しなければ、国民生活を支える重要な交通手段である国内航空ネットワークが維持されず、利用者の利便が阻害されるおそれ。
- こうした状況を踏まえれば、国内線事業の構造改革を図り、我が国航空産業の持続的成長を図ることが不可欠。このため、「国内航空のあり方に関する有識者会議」を設置し、国内線事業のあり方について検討を行っている。

構成員

有識者委員	竹内 健蔵	東京女子大学現代教養学部経済経営学科教授<委員長>
	安藤 和代	千葉商科大学サービス創造学部教授
	大橋 弘	東京大学大学院経済学研究科教授
	加藤 一誠	慶應義塾大学商学部教授
	花岡 伸也	東京科学大学環境・社会理工学院融合理工学系教授
	樋口 容子	(公社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会 副会長
オブザーバー	矢ヶ崎紀子	東京女子大学現代教養学部経済経営学科教授
	全日本空輸、日本航空、スカイマーク、AIRDO、ソラシドエア、スターフライヤー、定期航空協会、全国地域航空システム推進協議会、リージョナル航空・地方空港振興協議会、地域航空サービスアライアンス協議会、航空連合	

スケジュール

2025年5月30日	第1回	開催	—検討事項の洗い出し
2025年10月1日	第2回	開催	—関係者ヒアリング、論点整理等
2025年12月5日	第3回	開催	—関係者ヒアリング、公取委ヒアリング、論点整理等



2026年5月ごろ とりまとめ (予定)

交流人口・関係人口

日本人1人当たり
年間消費額
139万円

定住人口が
1人減ると

消費額
139万円減

交流人口に
置き換えると

...

インバウンド



訪日外国人旅行者
消費額: 22.7万円/人

約6人分

国内旅行



国内旅行者(宿泊)
消費額: 6.9万円/人

約20人分



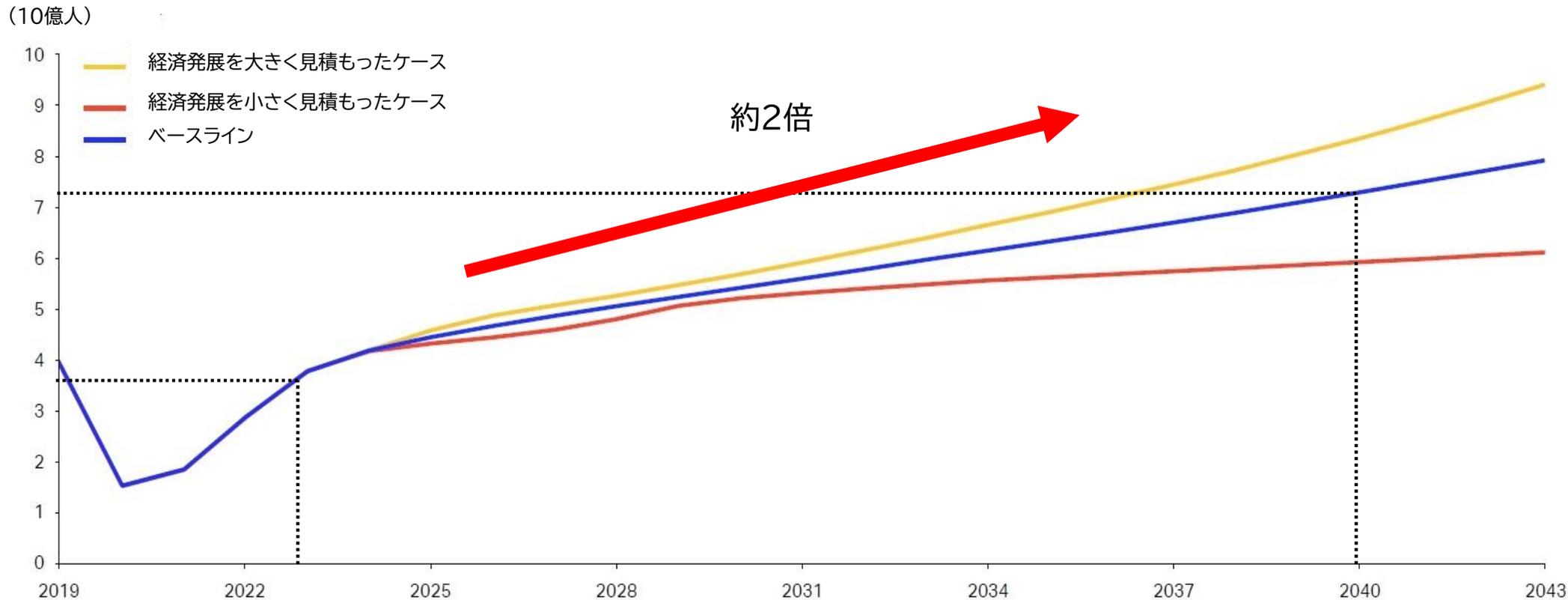
国内旅行者(日帰り)
消費額: 1.9万円/人

約71人分

世界の航空旅客需要の長期予測

○ 世界的には航空需要は成長しつづけ、2040年には全世界の旅客需要は現在の約2倍になるとの予測。

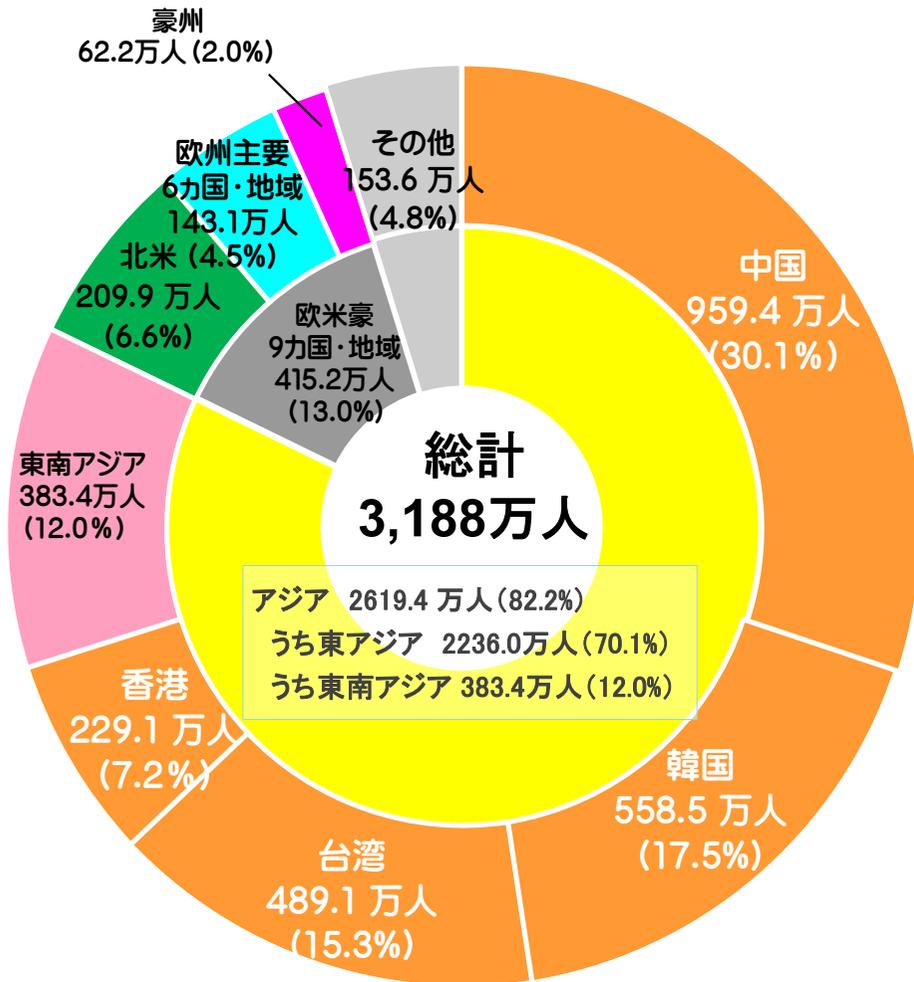
全世界における旅客需要の予測(IATA)



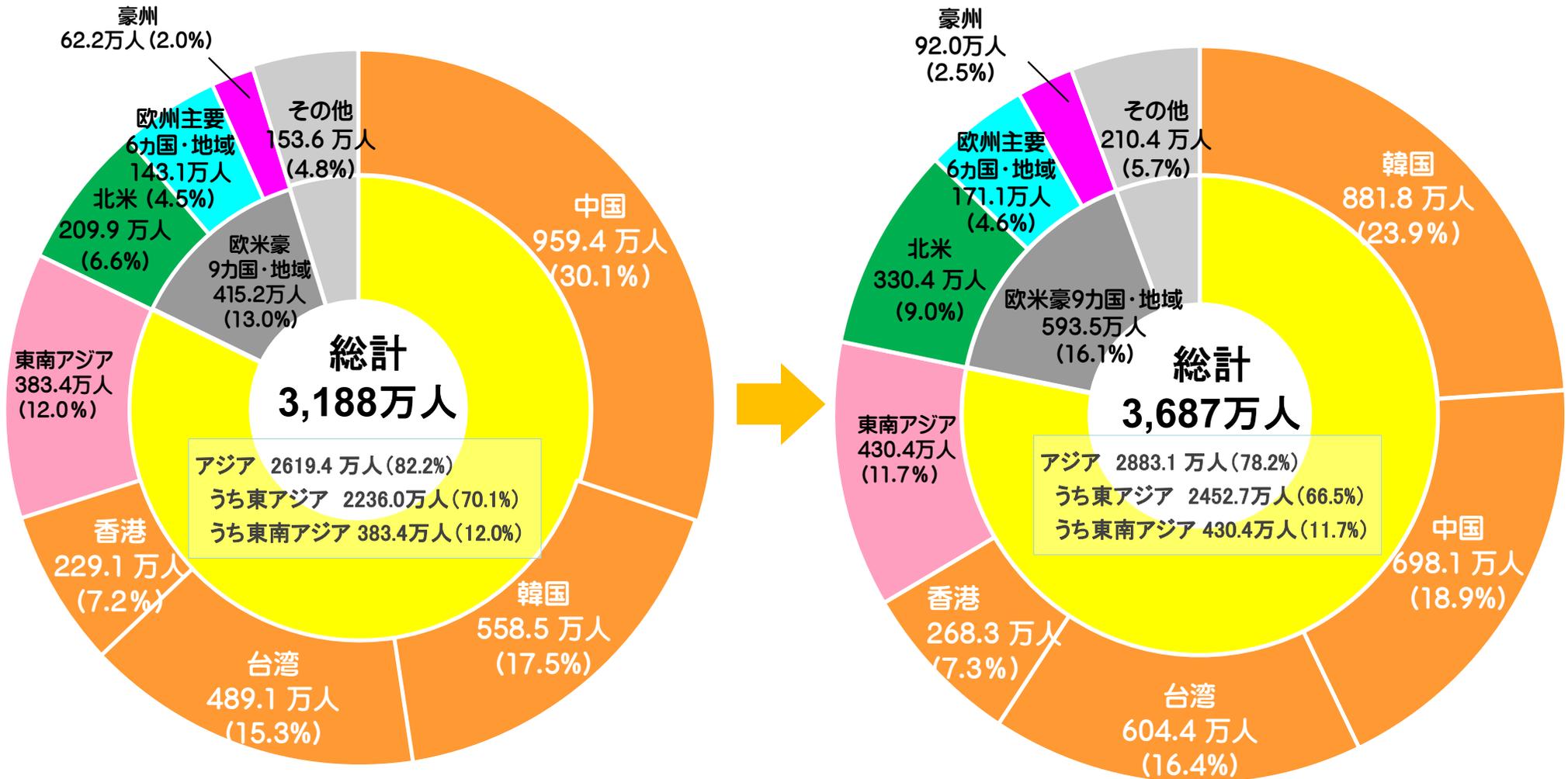
(出典) IATA Air Passenger Forecast(2024. 8)に基づき航空局作成

- 2024年の総数は、約3,700万人と、年間の合計で過去最高となった。
- 韓国（+58%）や台湾（+24%）、アメリカ（+58%）やオーストラリア（+48%）の伸び率が顕著。

【2019年確定値】



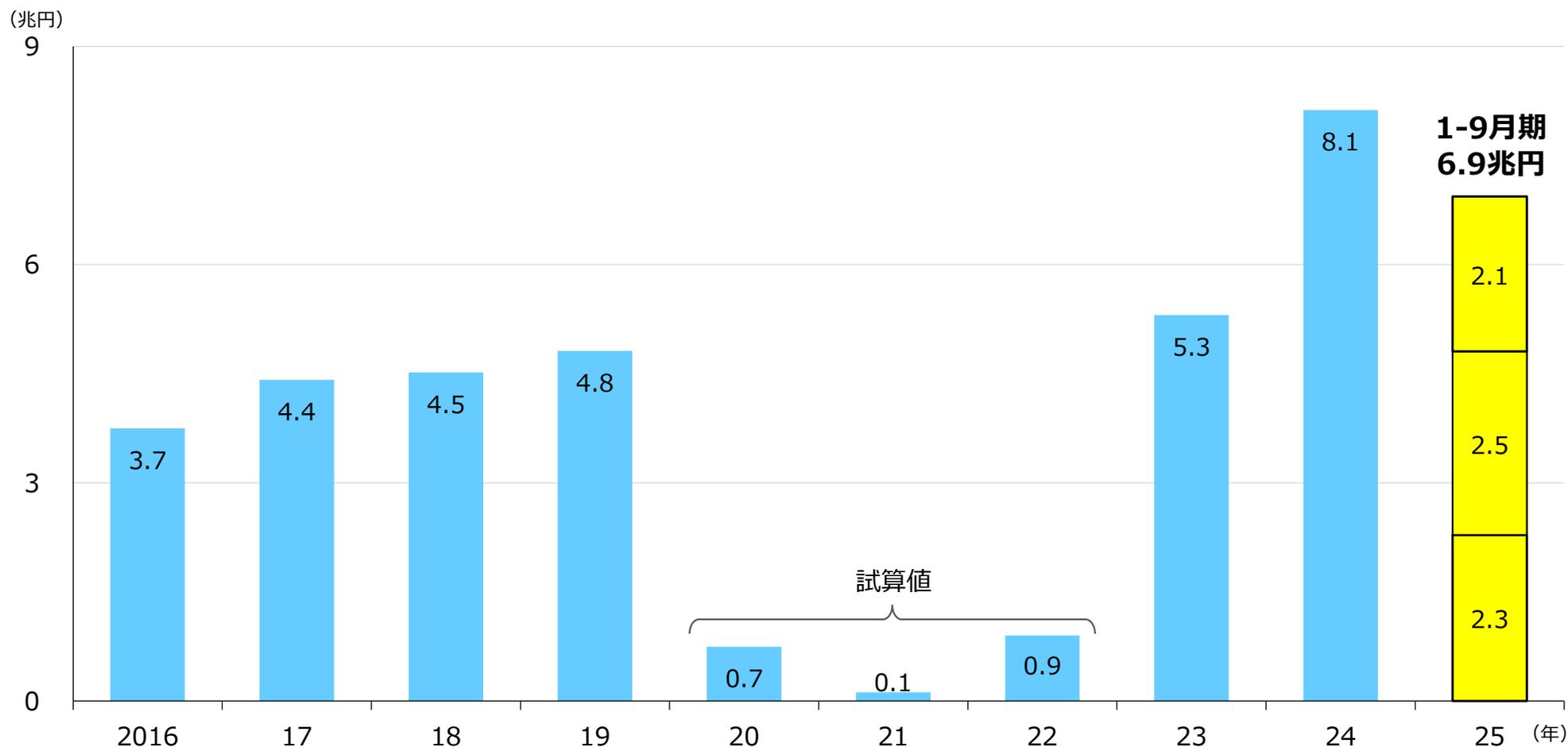
【2024年確定値】



※ その他には、アジア、欧州等各地域の国であっても記載のない国・地域が含まれる。
 ※ 日本政府観光局（JNTO）資料より観光庁作成

- 2025年7-9月期消費額：2.1兆円（前年同期比 11.1%増）
- “ 一人当たりの旅行支出：21.9万円（前年同期比 0.2%減）
- 2025年1-9月期消費額：6.9兆円（前年同期比 19%増）

訪日外国人旅行者による消費額の推移



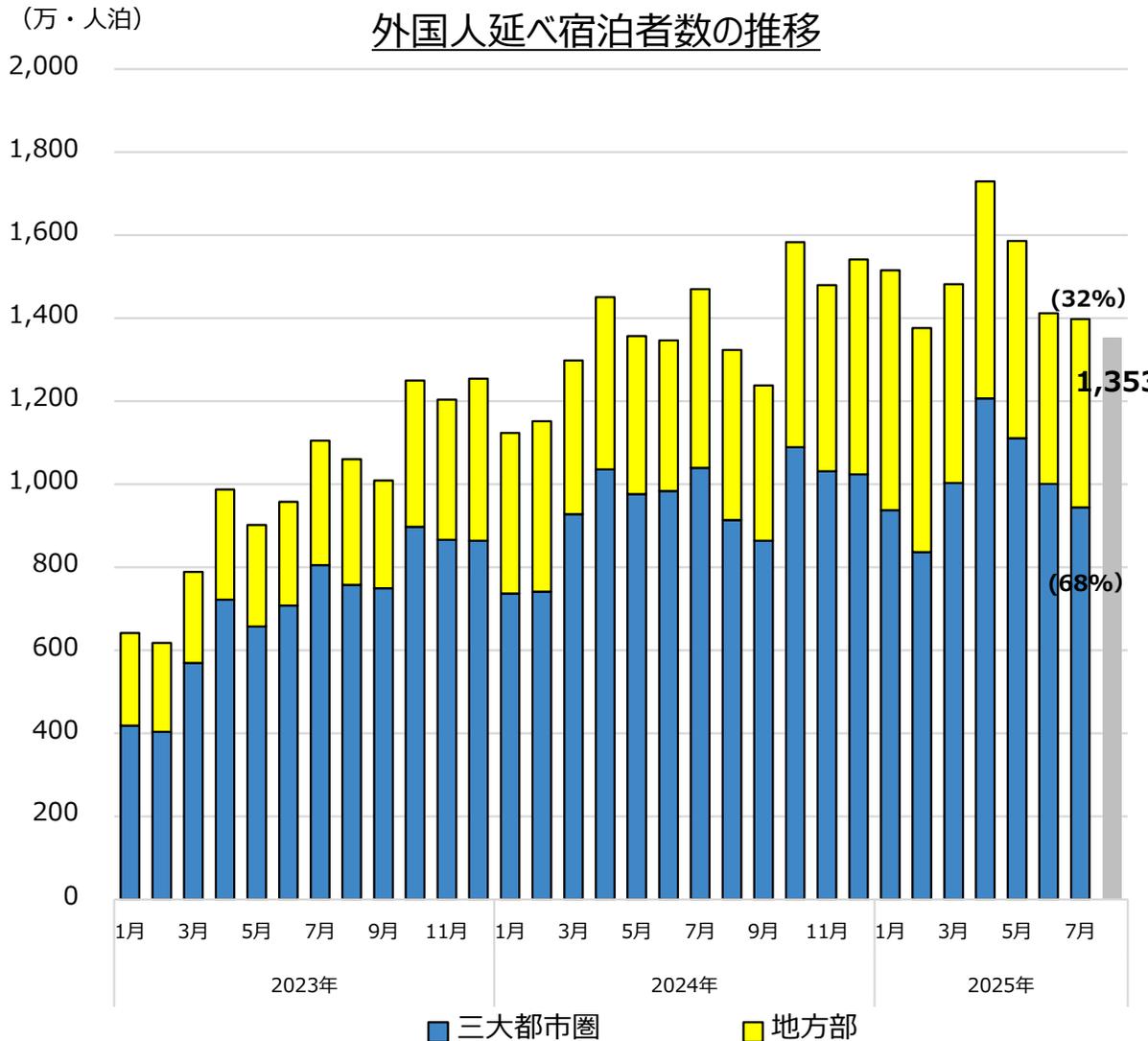
出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査」及び「インバウンド消費動向調査」
2025年1-3月期、4-6月期、7-9月期は速報値

外国人延べ宿泊者数

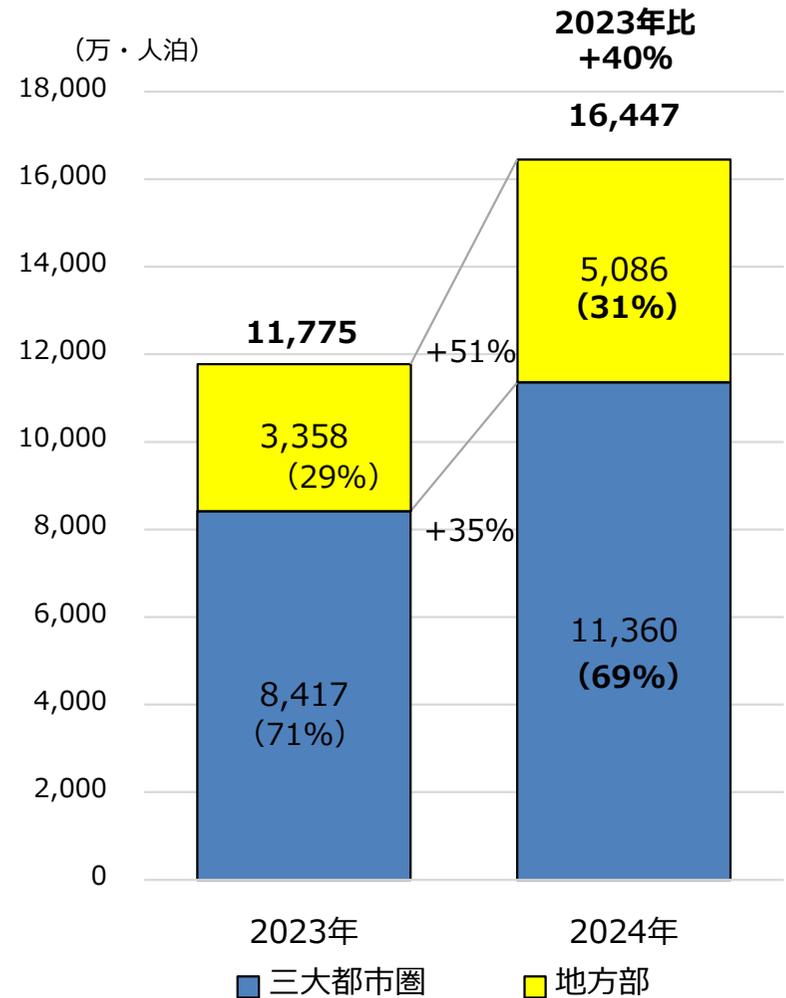
- 2025年8月：1,353万人泊
- 2025年7月の比率：三大都市圏（68%）、地方部（32%）

外国人延べ宿泊者数の2023-2024年比較

- 2023年：11,775万人泊
- 2024年：16,447万人泊（2023年比140%）



外国人延べ宿泊者数の2023-2024年比較

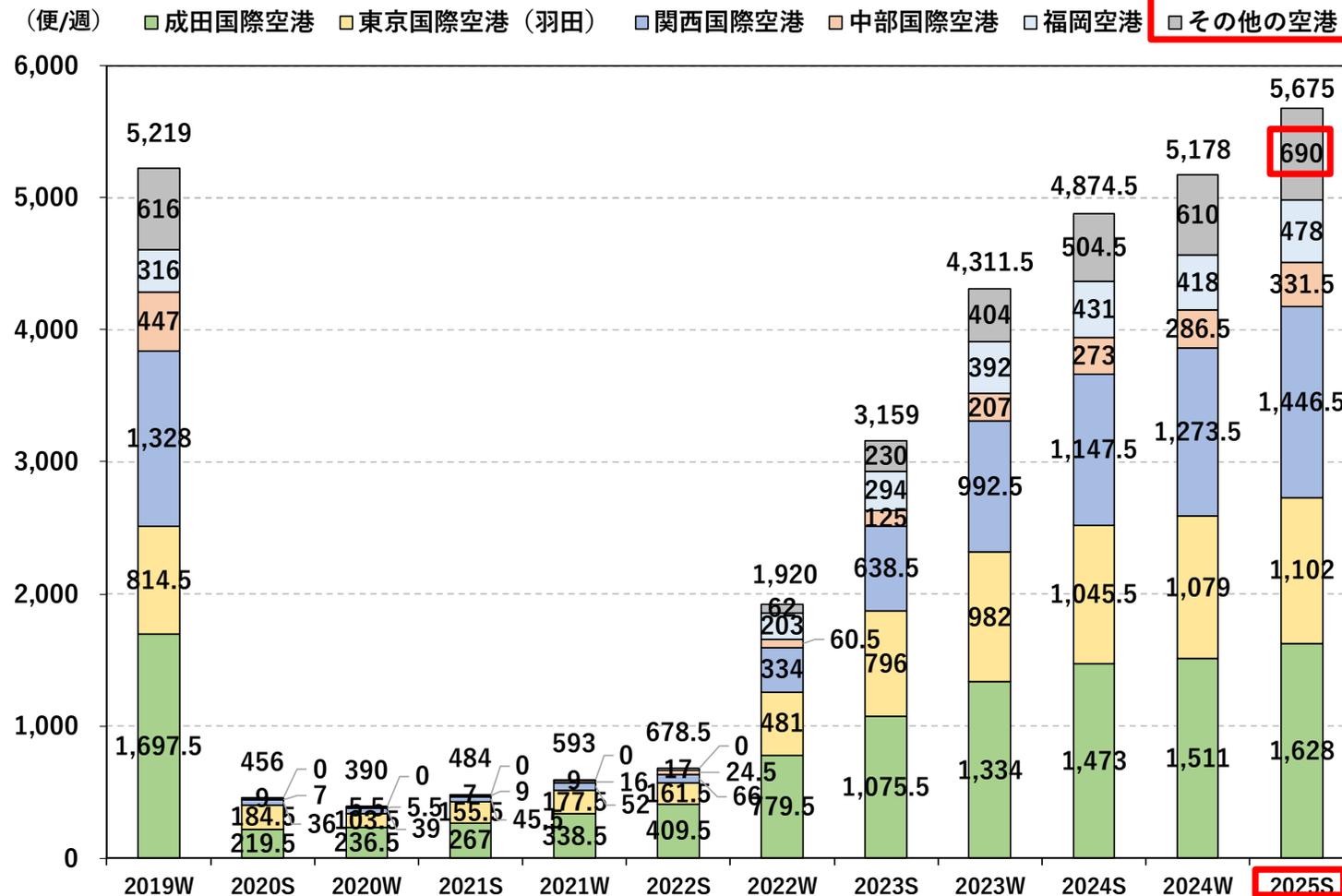


出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」
2025年1月～7月は第2次速報値、2025年8月は第1次速報値

三大都市圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県

空港別の国際旅客定期便の便数の推移

- 訪日外国人旅行者数の増加に伴い、**便数も右肩上がりに増加**。2025S期においてコロナ禍前（2019W期）を上回り、**過去最高を記録**。
- 空港別のシェアについて、現在は成田国際空港、東京国際空港、関西国際空港が大半を占めている。今後、**地方の空港をはじめとした「その他の空港」の割合を高めることが重要**。



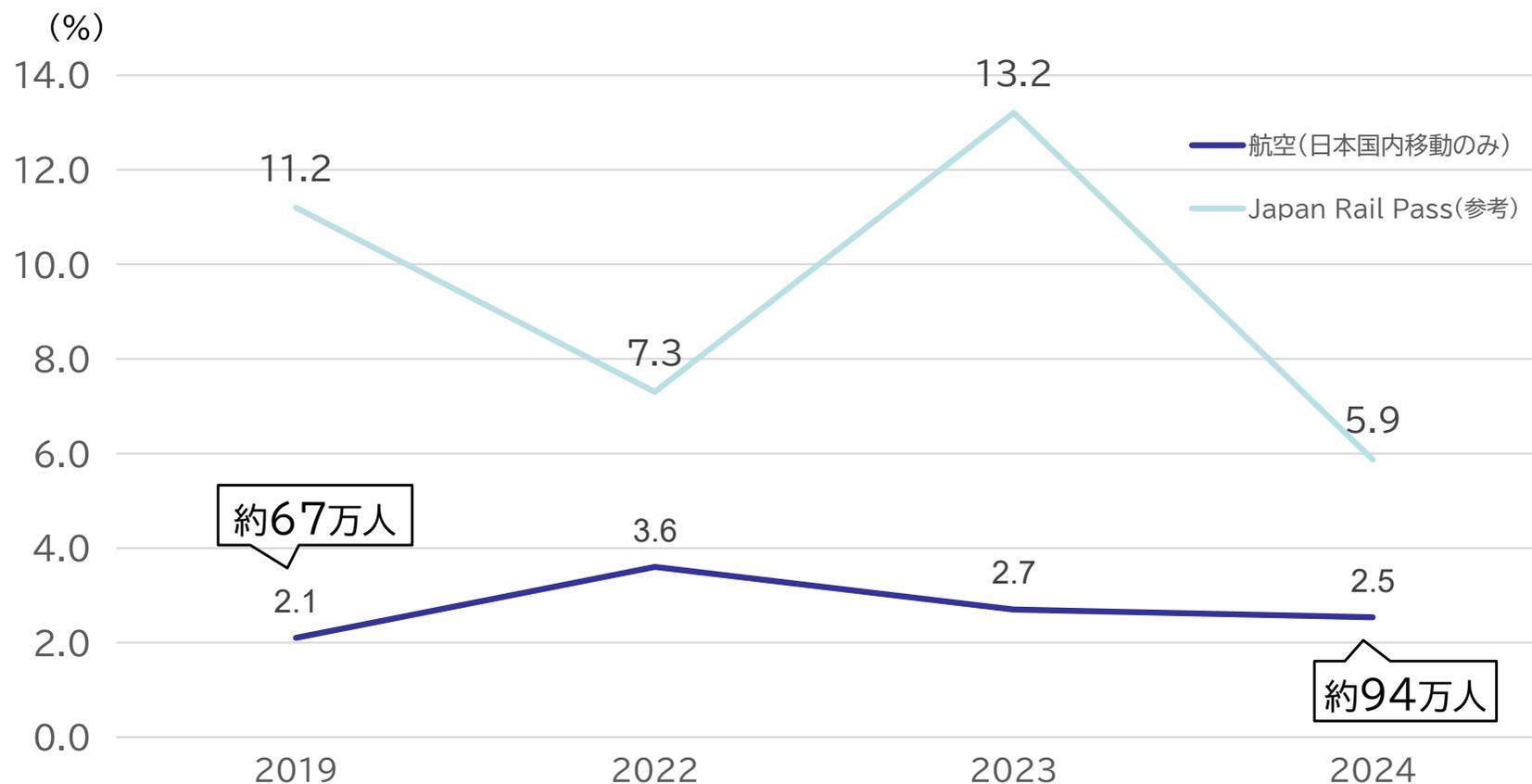
※いずれも各期の当初時点での第1週目の計画便数の値。

【出典】国土交通省公表資料(各期の国際定期航空便の主な動向)

インバウンド旅客の国内線利用状況

- インバウンド旅客のうち、日本滞在中に「航空（国内移動）」を利用したのは、概ね2～4%程度。
- 国内線旅客数のうち、インバウンド旅客の占める割合は数%にとどまると推計される。

航空(国内移動)を利用したインバウンド旅客の割合

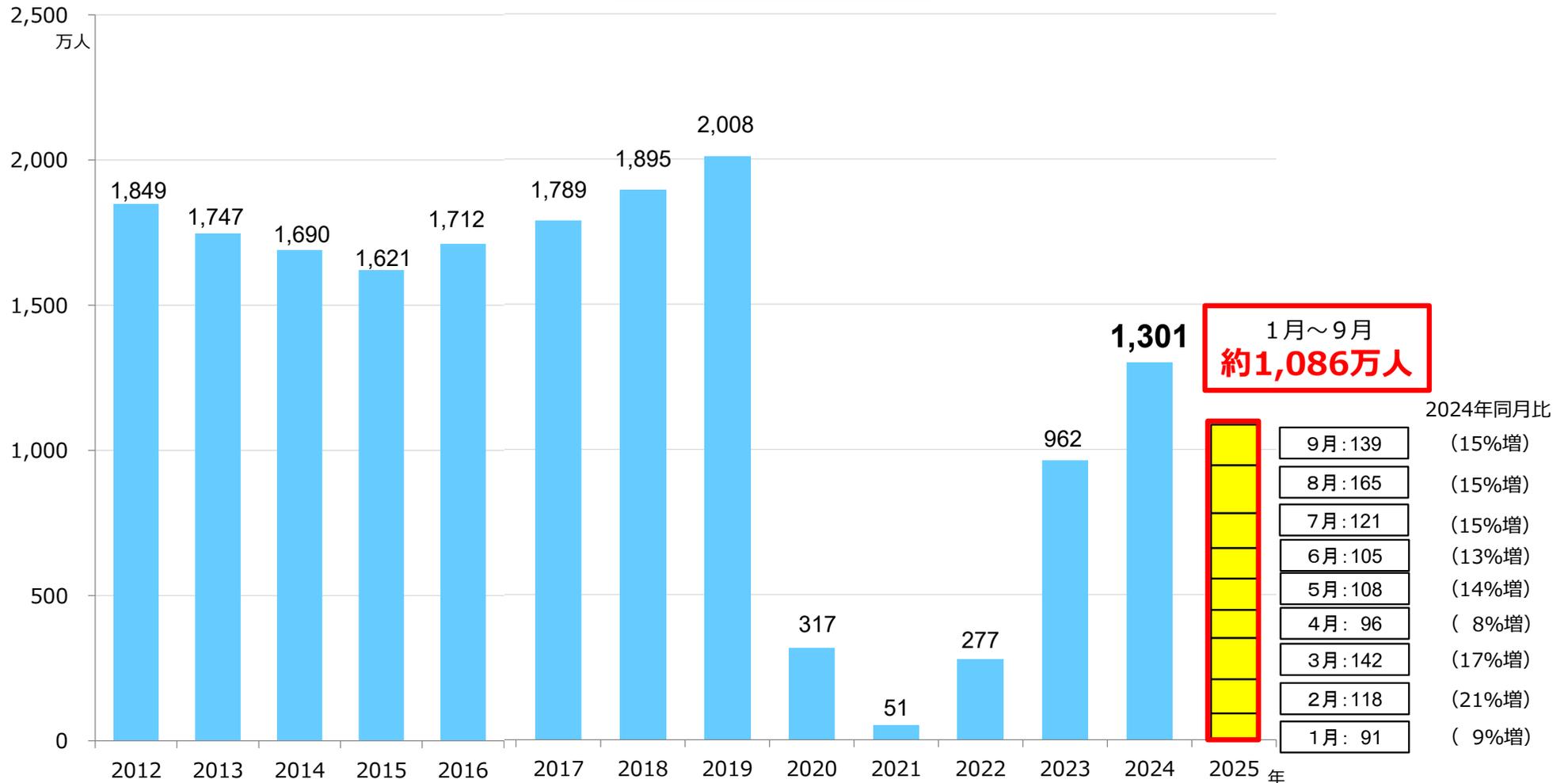


(注)人数=割合×訪日外客数 で算出

(出典)『観光庁「インバウンド消費動向調査」個票データ』

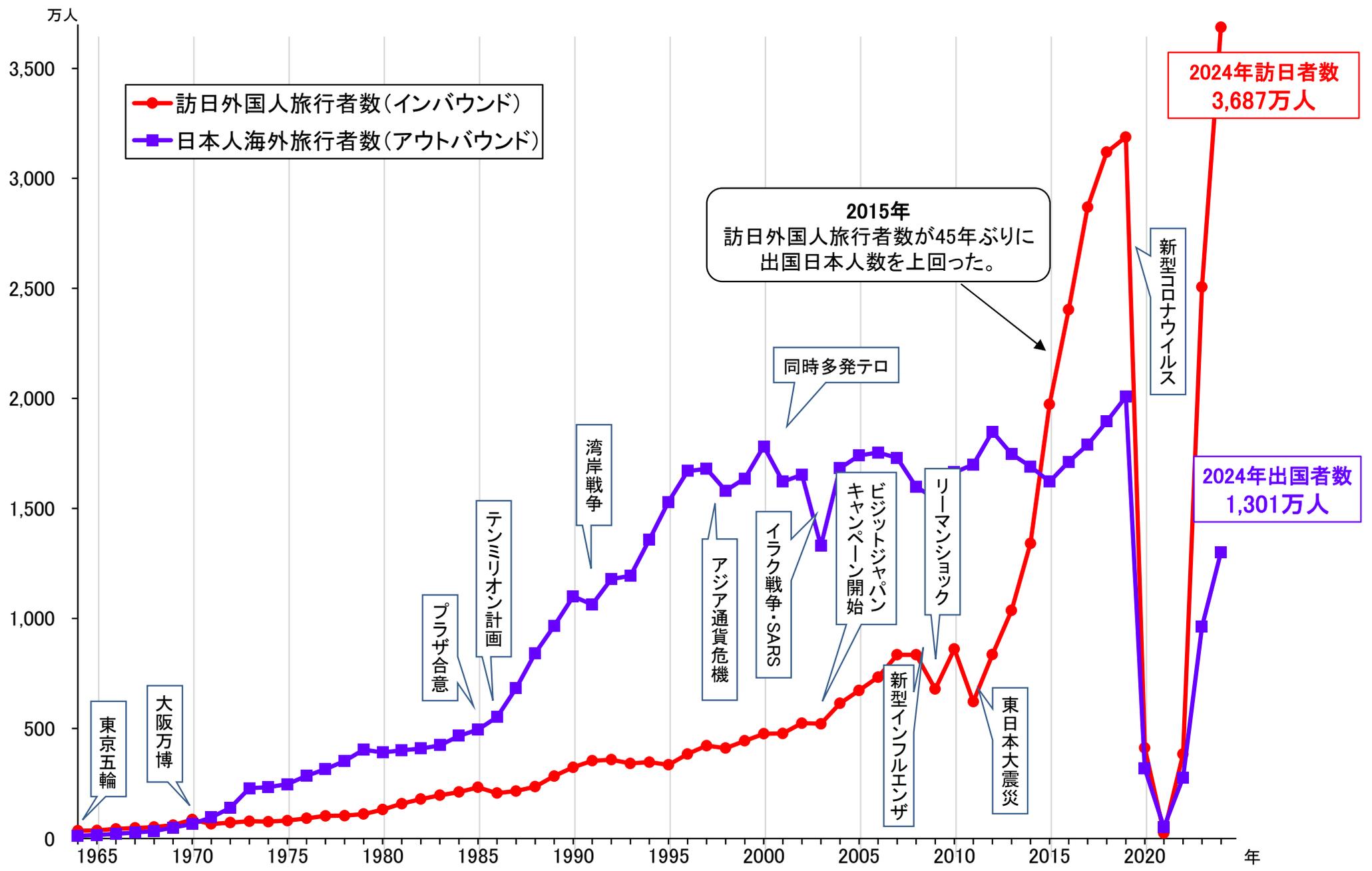
- 2024年の累計出国人数は、2019年以来5年ぶりに1,300万人に到達
- 2025年9月の出国日本人数は約139万人で、2024年同月比で15%増

出国日本人数の推移



出典：日本政府観光局（JNTO） ※ 2024年以前は確定値、2025年1月～8月の値は暫定値、2025年9月の値は推計値

訪日外国人旅行者数と出国日本人数の推移(1964年~2024年)

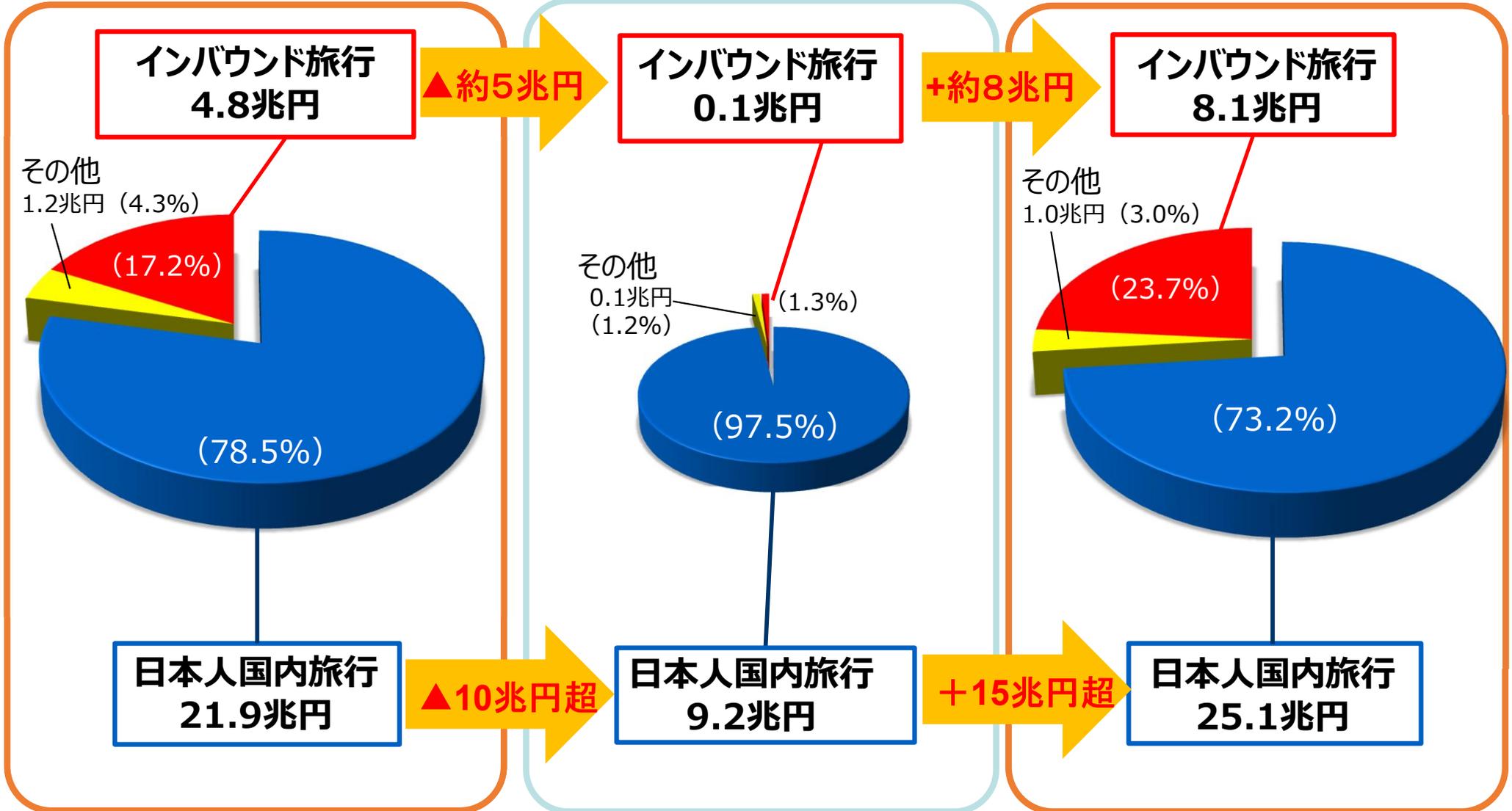


出典: 日本政府観光局 (JNTO)

2019年（令和元年）：27.9兆円

2021年（令和3年）：9.4兆円

2024年（令和6年）：34.3兆円



出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」、「訪日外国人消費動向調査」及び「インバウンド消費動向調査」 ※2024年は速報値

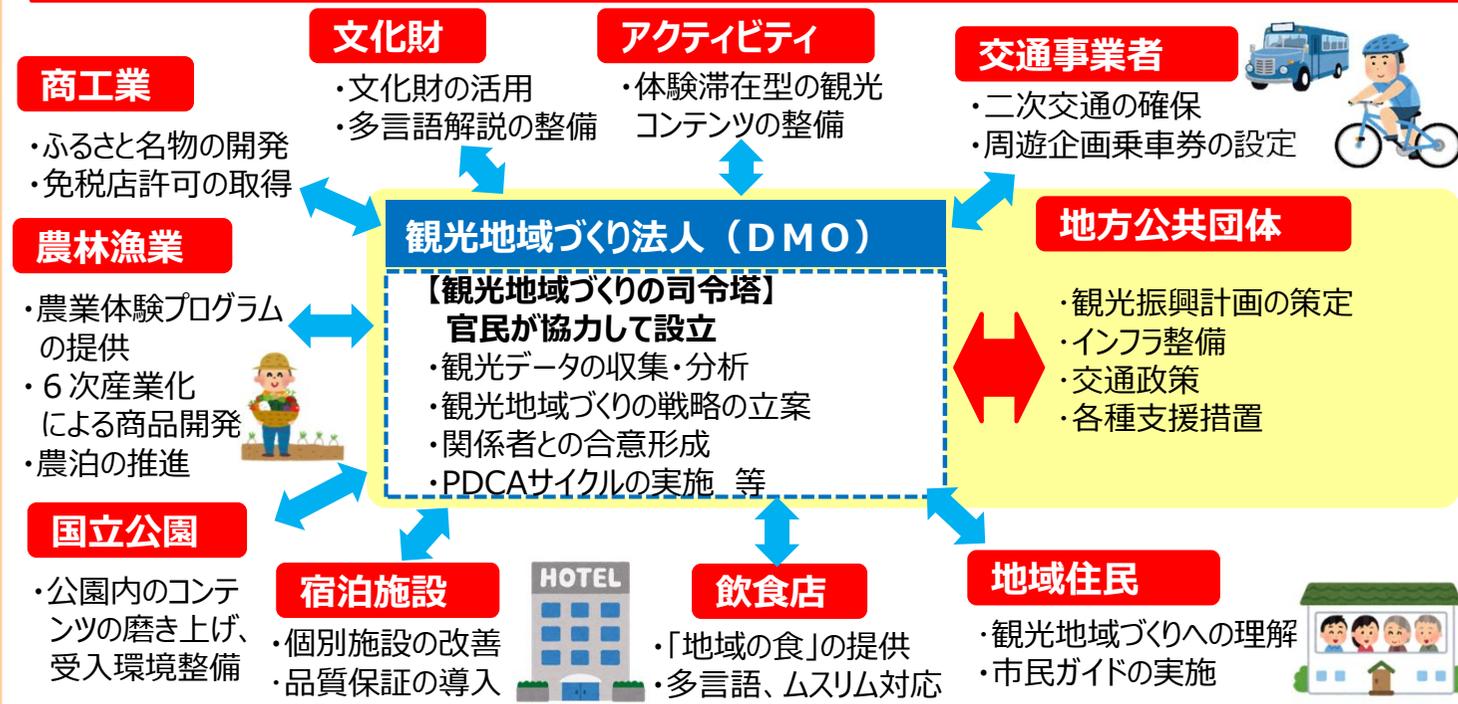
観光地域づくり法人 (DMO)

地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりの司令塔となる法人

DMO : Destination Management/Marketing Organization

地域の関係者を巻き込んだ体制の構築

観光地域づくり法人(DMO)を中心とし、地域の関係者が主体的に参画した体制を構築



- ターゲット等
等の戦略策定
- 観光コンテンツ
の造成
- 受入環境の
整備

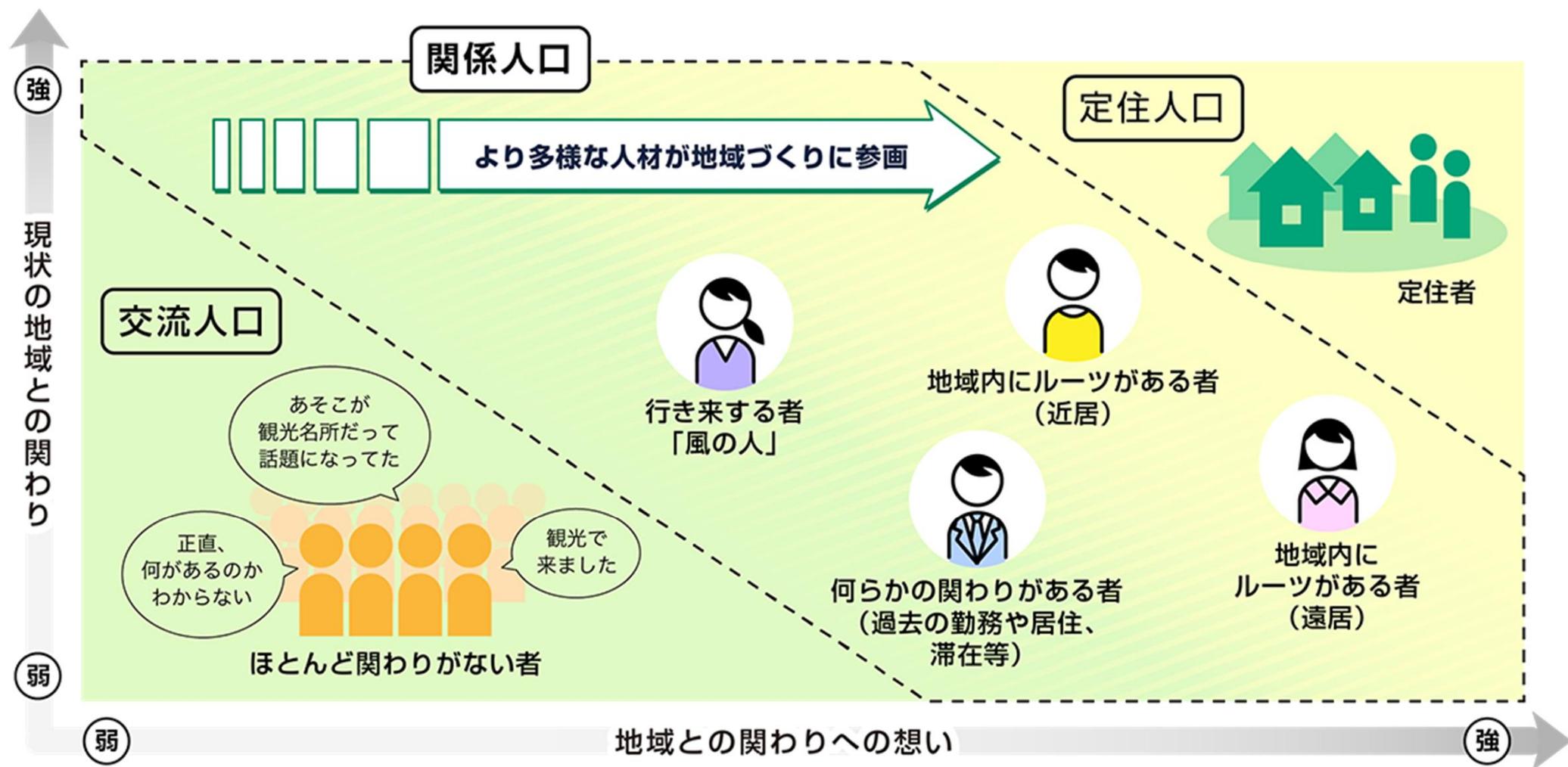
地方誘客・旅行消費拡大

地方活性化における関係人口等への期待

- 現在、地方圏では、人口減少・高齢化により、地域づくりの担い手不足という課題に直面している中、二地域居住^{※1}を行う者や、関係人口^{※2}と呼ばれる地域外の人材が、地域づくりの担い手となることが期待されている。

※1 主な生活拠点とは別の特定の地域に生活拠点（ホテル等を含む）を設ける暮らし方

※2 移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々



➤ 地方がそれぞれの特性に応じた発展を遂げることができるよう、日本経済成長の起爆剤としての大規模な地方創生策を講ずるため、地方公共団体の自主性と創意工夫に基づく、地域の多様な主体の参画を通じた地方創生に資する地域の独自の取組を、計画から実施まで強力に後押しする。

◆制度概要

① 地方公共団体の自主性と創意工夫に基づいた、地方創生に資する地域の独自の取組を支援

※地方版総合戦略に基づき、目指す将来像及び課題の設定等、KPI設定の適切性に加え、自立性、地域の多様な主体の参画等の要素を有する事業を支援。

② ソフト+ハードや分野間連携の事業を一体的に支援するとともに、国による伴走支援を強化

- 申請の効率化を図る観点から、ハード・ソフトが一体となった事業も含め、一本の申請で受付。

③ 事業の検討・実施・検証の各段階において、地域の多様な主体が参画する仕組みの構築

- 産官学金労言の参画による事業の進捗状況・効果測定を実施し、効果検証及び評価結果・改善方策の公表を義務化する。

◆評価基準

目指す将来像及び課題の設定

KPI設定の適切性

自立性

地域の多様な主体の参画

	事業計画期間	交付上限額・補助率
ソフト事業	原則3か年度以内 (最長5か年度)	1 自治体当たり国費 都道府県：15億円/年度 中枢中核：15億円/年度 市区町村：10億円/年度 補助率：1/2
拠点整備事業	原則3か年度以内 (最長5か年度)	1 自治体当たり国費 都道府県：15億円/年度 中枢中核：15億円/年度 市区町村：10億円/年度 補助率：1/2
インフラ整備事業	原則5か年度以内 (最長7か年度)	1 自治体当たり事業計画期間中の総国費 都道府県：50億円 (単年度目安10億円) 中枢中核：20億円 (単年度目安4億円) 市区町村：10億円 (単年度目安2億円) 補助率：1/2等 (各省庁の交付要綱に従う)

(注1) 拠点整備事業及びインフラ整備事業における単年度の交付上限額は目安とする。

(注2) 拠点整備事業の1事業当たりの事業計画期間における交付上限額(国費)について、都道府県・中枢中核都市は15億円、市区町村は10億円を目安とする。

(注3) 新規事業の通常の申請上限件数は、自治体の規模を問わず、10件とする。一定の条件を満たす事業については、通常の申請上限件数の枠外として、2件の申請を可能とする。

(注4) インフラ整備事業は、ソフト事業又は拠点整備事業との組み合わせを要件とする。

- 路線の拡充に向けた誘客促進、空港連絡バスの実証運航等空港アクセス強化、ターミナルビルの整備の取組み等にも活用されている。

北九州市

1. 事業名

- ◆ 北九州空港が国内外とつながり、街に交流と賑わいを生み出すスカイゲートウェイ構築事業事業
※ 計画期間: 令和7年度～令和9年度
- ◆ 半導体・未来産業集積促進事業
※ 計画期間: 令和7年度～令和9年度

2. 事業概要(R7)

- ◆ 路線の拡充
 - ・各種デジタル媒体を活用したマーケティングやプロモーションの支援
- ◆ 空港の魅力向上
 - ・滞在環境向上や潜在需要の掘り起こしに向けた空港におけるイベントの実施
- ◆ 空港アクセスの強化
 - ・空港アクセスの最適化に向けたバス増便実証
- ◆ 航空物流サプライチェーンの構築・活性化・強靱化
 - ・物流ネットワークの確立と戦略的な貨物の集貨
 - ・通関等国際航空物流機能の構築
 - ・鉄道と航空による複合輸送の構築
 - ・誘致・広報プロモーション活動

等

高知県

1. 事業名

- ◆ 高知の文化・自然を取り込んだ「どっぷり高知旅」キャンペーンの推進
※ 計画期間: 令和7年度～令和9年度

2. 事業概要

- ◆ 個人客を中心とした台湾からの国際チャーター便誘致
 - ・外国人旅行客を増加させることで県内消費額の増加、延べ宿泊者数を増加を促進
- ◆ インバウンド需要喚起に向けた海外でのプロモーション費用
 - ・新ターミナルビル整備によって増加するインバウンド客の消費拡大の取組を促進
- ◆ 新ターミナルビルの整備工事にかかる費用
 - ・国際線受入に向けた環境整備

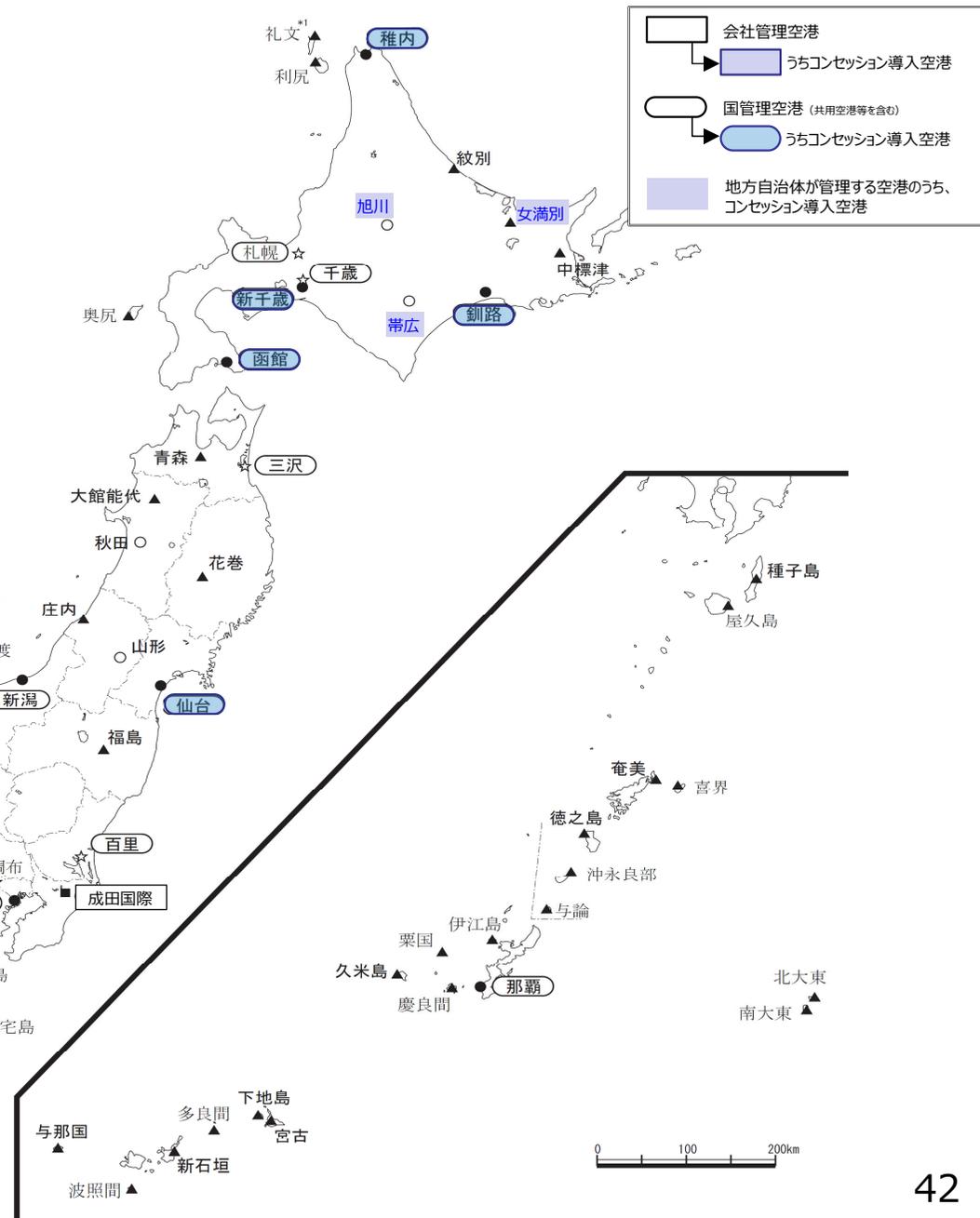
等

1. 空港コンセッションの概要
2. 空港運営を取り巻く昨今の状況
3. 空港コンセッションの実績と取組み
4. コンセッション導入の手続きと今後の動き

全国97空港のうち、19空港※においてコンセッションが導入されている。

※下記の青枠囲い又は青字の空港

	空港会社管理	国管理	地方自治体管理
拠点空港(28) (国や空港会社が設置する拠点空港)	成田、 関西 、伊丹、中部 (■:計4空港)	羽田、 新千歳 、 稚内 、 釧路 、 函館 、 仙台 、新潟、 広島 、 富松 、松山、高知、 福岡 、北九州、長崎、 熊本 、大分、宮崎、鹿児島、那覇 (●:計19空港)	旭川 、 帯広 、秋田、山形、山口宇部 (○:計5空港)
地方管理空港(54) (地方自治体が設置する重要な空港)			中標津、紋別、 女満別 、青森、大館能代、花巻、庄内、福島、 静岡 、富山、能登、福井、松本、 神戸 、 南紀白浜 、鳥取、出雲、石見、岡山、佐賀 (20空港) <離島空港> 利尻、礼文、奥尻、大島、新島、神津島、三宅島、八丈島、佐渡、隠岐、対馬、小値賀、福江、上五島、奄岐、種子島、屋久島、奄美、喜界、徳之島、沖永良部、与論、粟国、久米島、慶良間、南大東、北大東、伊江島、宮古、下地島、多良間、新石垣、波照間、与那国 (34空港) (▲:計54空港)
その他の空港(15) (自衛隊等との共用空港、コミュニティー空港等)		札幌、千歳、百里、小松、美保、徳島、三沢、八尾、岩国 (☆:計9空港)	調布、名古屋、 但馬 、岡南、大分県央、天草 (★:計6空港)
合計(97)	4	28	65



国管理コンセッション空港の一覧

	仙台空港	高松空港	福岡空港	北海道内7空港	熊本空港	広島空港
運営権者	仙台国際空港(株)	高松空港(株)	福岡国際空港(株)	北海道エアポート(株)	熊本国際空港(株)	広島国際空港(株)
空港運営開始日	H28.7	H30.4	H31.4	R2.6 (新千歳空港)	R2.4	R3.7
運営期間 (※OP: オプション延長)	30年間(OP 30年) + 不可抗力延長5年 【最長65年間】	15年間(OP 35年) + 不可抗力延長5年 【最長55年間】	30年間(OP なし) + 不可抗力延長5年 【最長35年間】	30年間(OP なし) + 不可抗力延長5年 【最長35年間】	33年間(OP 15年) + 不可抗力延長10年 【最長58年間】	30年間(OP なし) + 不可抗力延長5年 【最長35年間】
運営権者の株主	<ul style="list-style-type: none"> 東急 前田建設工業 東急不動産 豊田通商 東急エージェンシー 東急建設 東急コミュニティー 	<ul style="list-style-type: none"> 三菱地所 大成建設 パシフィックコンサルタンツ シンボルタワー開発 香川県 高松市 	<ul style="list-style-type: none"> 福岡エアポートホールディングス 西日本鉄道 三菱商事 九州電力 福岡県 	<ul style="list-style-type: none"> 北海道空港 三菱地所 東急 日本政策投資銀行 北洋銀行 北海道銀行 北海道電力 サンケイビル 日本航空 ANAホールディングス 三井不動産 三菱商事 岩田地崎建設 道新サービスセンター 電通 大成コンセッション 損害保険ジャパン 	<ul style="list-style-type: none"> 三井不動産 九州電力 九州産業交通ホールディングス 双日 日本空港ビルディング サンケイビル 九州産交運輸 テレビ熊本 再春館製薬所 ANAホールディングス 日本航空 熊本県 	<ul style="list-style-type: none"> 三井不動産 東急 ひろぎんキャピタルパートナーズ 広島電鉄 住友商事 広島銀行 九州電力 中国電力 東急建設 東急コミュニティー マツダ 福山通運 おりづるタワー 広島ガス 中電工 エネルギー・コミュニケーションズ

コンセッション空港における地域活性化の取組み①

①内外の路線誘致・誘客促進等

商談会等における営業や海外空港との協力、FAMトリップやインフルエンサーの活用といった様々な施策を、地元自治体等とも連携して空港運営会社が主体的に行うことで、効果的な路線誘致・誘客促進・情報発信等を行っている。



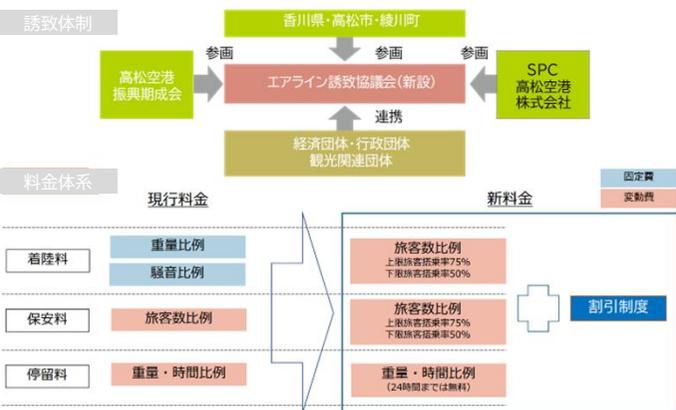
【仙台空港】海外空港との利用促進協力

※出典（写真）：仙台国際空港(株)



【熊本空港】海外空港との連携協定

※出典（写真）：熊本国際空港(株)



【高松空港】誘致体制構築/着陸料等の新料金体系の導入

※出典（写真）：高松空港(株)



【高松空港】国際線路線誘致等の商談会

※出典（写真）：高松空港(株)

【参考】空港コンセッション開始後の新規就航(路線誘致によらないものを含む)

【仙台空港】 ※運休中(R7.1時点)

国内線：札幌(Peach)、新潟(トイア)、出雲(FDA)、中部(Peach)

国際線：台北(タイガーエア台湾、Peach※、スターラックス)、大連経由北京(中国国際)、香港(香港 익스プレス、香港航空、グレートヘイ)

【高松空港】

国際線：ソウル(ジンエア)、台中(スターラックス…定期チャーター便)

【福岡空港】

国内線：那覇(ソラトエア)、新千歳(AIRDO、FDA)、下地島(スカマーク)

国際線：ソウル(エアアジア)、台北(スターラックス)、香港(香港航空)、ハノイ(ハトジェットエア)、バンコク(タイ・バトジェットエア、タイ・エアアジア)、ホノルル(ハワイアン)、上海(春秋、上海)、大連(春秋)、清州(ティーウェイ)

【北海道7空港】(特に記載がなければ新千歳空港) ※運休中(R7.7現在)

国内線：那覇、中部(Peach)、新潟(FDA)、福岡(AIRDO、Jetstar、FDA)、女満別=関西(夏Peach)、釧路=成田(Peach)※、旭川=成田(Jetstar)等

国際線：台湾(タイガーエア台湾、スターラックス)、深圳(深圳)、清州(エアロK)、マニラ(セブパシフィック)、函館=台湾(スターラックス)、函館=香港(香港航空)※、函館=ソウル(済州航空)等

【熊本空港】

国際線：台北(スターラックス、中華航空)、プサン(イスター)、上海(中国東方)

【広島空港】

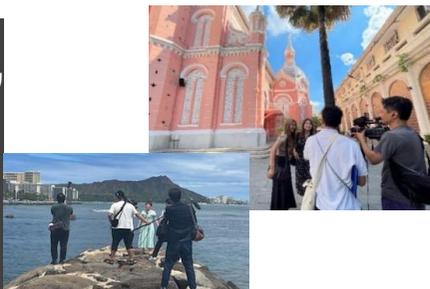
国際線：ハノイ(ハトジェットエア)



【広島空港】FAMトリップ/PRイベント

※出典（写真）：広島国際空港(株)

【福岡空港】海外TV・インフルエンサーによる情報発信



※出典（写真）：福岡国際空港(株)

【北海道7空港】国内旅客向け誘客促進イベント



※出典(写真)：北海道エアポート(株)

コンセッション空港における地域活性化の取組み②

② 空港アクセス向上と送客の仕組み

空港運営会社が交通事業者や観光事業者と連携して、定期バス路線をはじめとした様々な交通モードによる空港アクセス向上や観光コンテンツ造成等の旅行需要創出・送客に向けた取組を行っている。

○ 空港コンセッション開始後の各拠点エリアへのバス路線等開設 ※ 運休中(令和7年7月現在)

- 【仙台空港】：会津若松(福島)※、松島(宮城)※、酒田・鶴岡(山形)、等
- 【高松空港】：四国中央(愛媛)、琴平・三豊(香川)※、祖谷(徳島)※、高知※、阿波池田(徳島)
- 【熊本空港】：熊本市中心部(直行バス路線)、阿蘇(熊本)、宮崎、大分方面等
- 【広島空港】：広島駅、宮島口(広島)、尾道・向島(広島…乗合予約タクシー)

【熊本空港】市内直行路線の開設



※ 出典(写真)：熊本国際空港(株)

【仙台空港】新規バス路線の開設



※ 出典(写真)：仙台国際空港(株)

【高松空港】空港が香川県、四国の魅力を紹介する取組みを企画



※ 出典(写真)：高松空港(株)

【北海道7空港】道内空港を起点としたヘリコプターによる旅客輸送の実証運航



※ 出典(写真)：北海道エアポート(株)

【高松空港】新規バス路線の開設



※ 出典(写真)：高松空港(株)

【広島空港】県東西の観光拠点等への新バス路線・予約タクシー開設



※ 出典(写真)：広島国際空港(株)

【高松空港】バス・フェリーと連携した観光周遊チケット造成



※ 出典(写真)：高松空港(株)

【広島空港】ターミナルビル直結レンタカー拠点開設



※ 出典(写真)：広島国際空港(株)

【静岡空港】A/Lや地元鉄道会社と連携したツアー造成



※ 出典(写真)：富士山静岡空港(株)

コンセッション空港における地域活性化の取組み③

③施設整備等による空港の利便性向上

旅客等の円滑な交通モード間移動や滞在空間の満足度の向上、ランドマークとしての機能向上のため、民間の資金とノウハウにより、旅客ターミナルビルの機能向上を含む空港の利便性向上に向けた施設整備等への投資が行われている。

【仙台空港】 新旅客搭乗施設(ピア棟)建設



※出典(写真): 仙台国際空港(株)

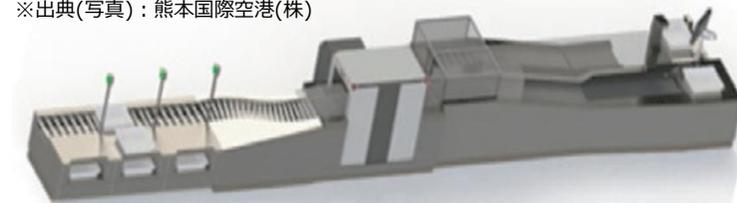
【広島空港】 飲食店エリアのリニューアル



※出典(写真): 広島国際空港(株)

【熊本空港】最新機器による保安検査の効率化

※出典(写真): 熊本国際空港(株)



スマートレーン



CT型X線検査装置



セルフバゲージドロップ

【熊本空港】内際一体型新旅客ターミナルビル建設

外観



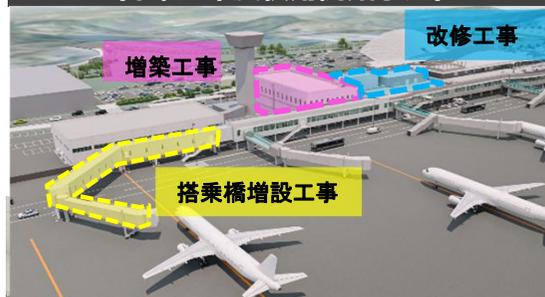
国内線滞在型ゲートラウンジ
(国際線旅客も利用可能)

国際線免税エリア



※出典(写真): 熊本国際空港(株)

【高松空港】国際線エリア増改修工事
(令和8年度供用開始予定)



※出典(写真): 高松空港(株)

【福岡空港】国際線旅客ターミナルビルの増改築

外観



内観イメージ



※出典(写真): 福岡国際空港(株) 46

コンセッション空港における地域活性化の取組み④

④地域住民のための施設やイベント

空港を利用する地域住民や空港周辺住民のため、民間の柔軟な発想による立体駐車場や都市機能を補完するための施設、地域に開かれた施設が整備されている他、潜在的な空港利用者を増やす等のための地域向けの様々なイベントが行われている。

【高松空港】立体駐車場建設 (+390台)



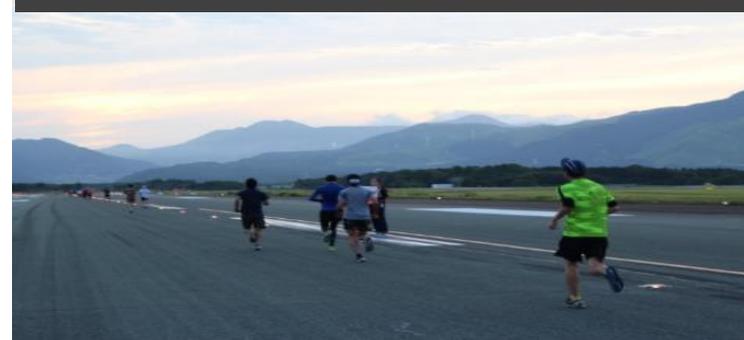
※出典(写真)：高松空港(株)

【熊本空港】地域にひらかれた「そらよか」エリアの整備



※出典(写真)：熊本国際空港(株)

【熊本空港】空港構内マラソン開催



※出典(写真)：熊本国際空港(株)

【熊本空港】立体駐車場等建設 (+907台)



【広島空港】空港キャンプの開催



※出典(写真)：広島国際空港(株)

【仙台空港】空港周辺ランナーのためのサポート施設の整備



※出典(写真)：仙台国際空港(株)

【南紀白浜空港】空港に停まる高速バスで地元住民もパーク&ライドで利用可能に



※出典(写真)：(株)南紀白浜エアポート

【広島空港】立体駐車場建設 (441台)



※出典(写真)：広島国際空港(株)

【高松空港】アウトレットの期間限定開催



※出典(写真)：高松空港(株)

コンセッション空港における地域活性化の取組み⑤

⑤地域内外の産・学等との連携

地域のゲートウェイ/ショーケースとしての空港の役割を踏まえた旅客向け地域製品のアンテナショップの設置、様々な人・機能が集積する空港の地域活性化に果たす役割や事業機会の可能性に期待した地元教育機関や地元産業等との連携が行われている。

【高松空港】出発ロビー近くのアンテナショップと地元事業者などと連携したマルシェ



※出典（写真）：高松空港(株)

【広島空港】空港を学びの拠点と位置づけ、近隣小中高生を対象に、空港活用策の提案大会や空港・航空に関わるお仕事講座を開催



※出典（写真）：広島国際空港(株)

【熊本空港】制限区域内にアンテナショップを整備



※出典（写真）：熊本国際空港(株)

【熊本空港】地元大学の「空港体験学習」（運用室、消防庁舎、電源局舎見学等）への協力



※出典（写真）：熊本国際空港(株)

【南紀白浜空港】空港に集まる人のコミュニティツールとするため、空港で育てたホップにより地元醸造所でクラフトビールを製造



※出典（写真）：(株)南紀白浜エアポート

【広島空港】県・大学等による広島空港を利活用した新たな観光開発事業構想プロジェクトへ協力



※出典（写真）：広島国際空港(株)

コンセッション空港における地域活性化の取組み⑥

⑥ 空港の受入体制整備

民間の感覚を活かした経営により、機会損失を避け、持続的な空港運営を支えるため、グラハン人材の確保や燃油供給の確保といった受入体制整備等のための取組が空港運営会社により主体的に行われている。

【新千歳空港：左上】【福岡空港：左下】空港合同企業説明会/職場見学会
【広島空港：右上】【高松空港：右下】空港合同採用HP



【福岡空港】グラハン職員の意識向上を目的とした、グラハンの技量を競うコンテストを開催



※出典(写真)：福岡国際空港(株)

【高松空港】安定した燃料供給に向けたレフューラー置き場新設



※出典(写真)：高松空港(株)

【新千歳空港】空港運営会社が航空会社とグラハン会社の間で新規就航等に係る需給調整

路線	使用機材	到着	出発	ハンドリング時間																		
				7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22			
A航空	B737-800	11:00	13:00																			
B航空	A320	10:00	12:30																			
C航空	B787-800	12:00	14:00																			
D航空	A330	10:00	11:30																			

余裕のある時間帯への就航を調整するため、ピーク時間の見える化を実施

※出典(写真)：北海道エアポート(株)

【参考】グランドハンドリング業務の例

ランプ

 (航空機を駐機場に誘導) (フロア清掃)

旅客ターミナル

 (手荷物の預り等) (受託手荷物の仕分け作業)

空港給油

 (航空機への燃料給油) (貯蔵タンクの定期点検)

貨物ターミナル

 (航空機までの貨物の搬送) (貨物室への積み降ろし)

【参考】保安検査業務の例

(手荷物検査) (金属探知機による検査)

運営権者の提案・取組みのイメージ

① エアポートセールス（路線誘致）の強化

- 着陸料等の効果的な料金設定
 - 新規就航コスト・需要変動リスクを低減する料金体系
 - LCC等に配慮した戦略的な料金設定
 - 事務所賃料やカウンター使用料等を含めた料金施策の一本化
 - エアラインに向き合う営業体制
 - セールス専門部隊、データを駆使した戦略的な営業
 - グランドハンドリング会社との調整窓口
 - コスト重視のLCCへ訴求する施設整備
 - 応募企業の顧客基盤を活かしたプロモーション
- ⇒ インバウンド・LCC等の需要の取り込み

② 空港ビルのリニューアル等

- 旅客施設の拡充等容量の拡大
- 施設の配置転換等による敷地の有効活用
- 外国人、高齢者、子どもにも配慮したサービス充実
(多言語対応、バリアフリー化、授乳室、キッズルーム等)
- 商業施設の魅力向上・売上向上
- 駐車場のリニューアル
 - 立地や使い勝手を考慮した料金設定
 - 予約システム、空港ビル利用者への割引制度 等
- 航空機を利用しない人も集まる地域の拠点に（「空の駅」化）

③ 空港アクセスの向上

- アクセス事業者との連携
- 空港利用者の増加
 - ↔ 鉄道・バス等による空港アクセスの増加
(路線新設等選択肢の増加×運行頻度の増加)
- 観光地や周辺都市へのリムジンバスの充実
- レンタカー等の駐車スペース・動線の確保
- レンタサイクルの導入

地域共生・空港周辺地域の活性化

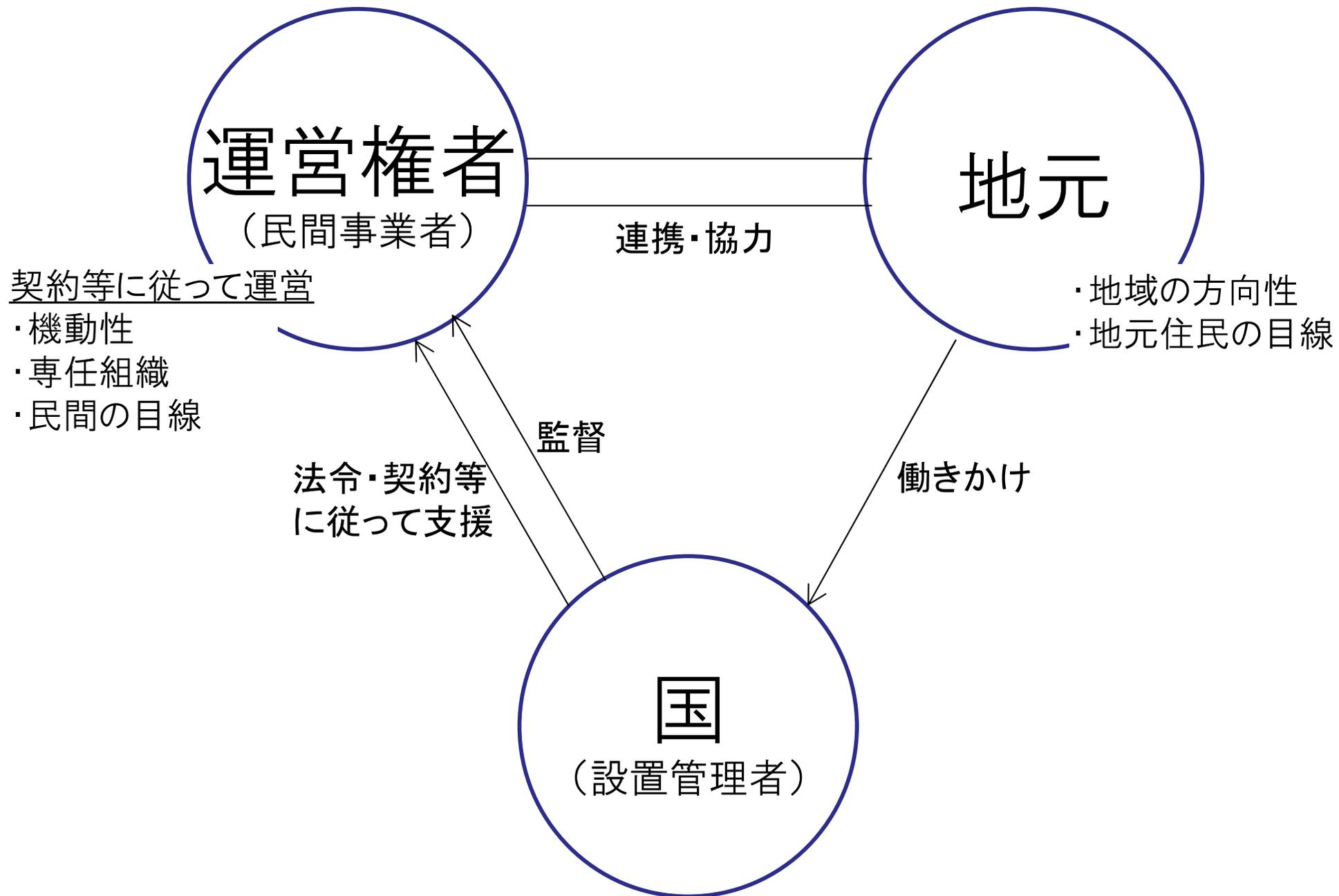
- 空港用地内外における地域交流イベントの充実
- 観光等地元産業との連携
- 臨空関連ビジネスへの新規投資呼び込み
- 各種協議会との連携

空港運営に係る取組み

- 施設整備による効率化・脱炭素化対応
- 空港運営人材確保への関与

地域経済への波及

- 雇用の創出
- 地元企業のビジネス機会の増加 etc..

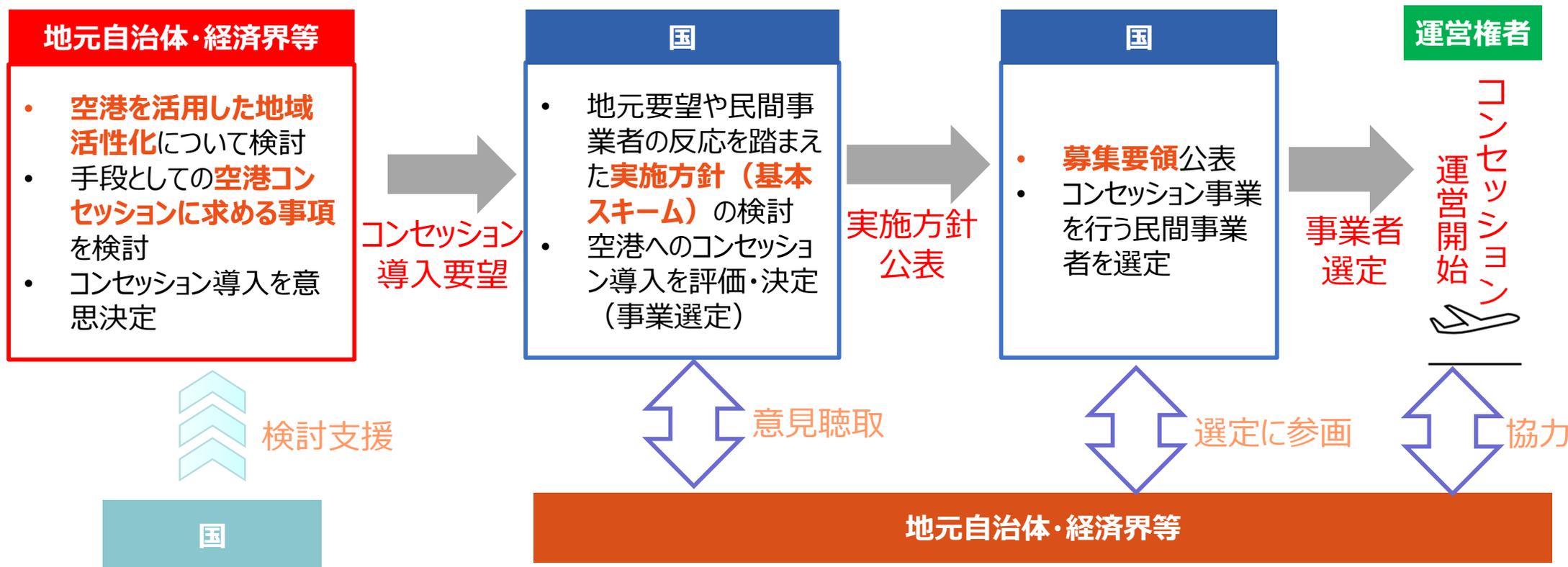


1. 空港コンセッションの概要
2. 空港運営を取り巻く昨今の状況
3. 空港コンセッションの実績と取組み
4. **コンセッション導入の手続きと今後の動き**

コンセッションを導入する空港決定の流れ

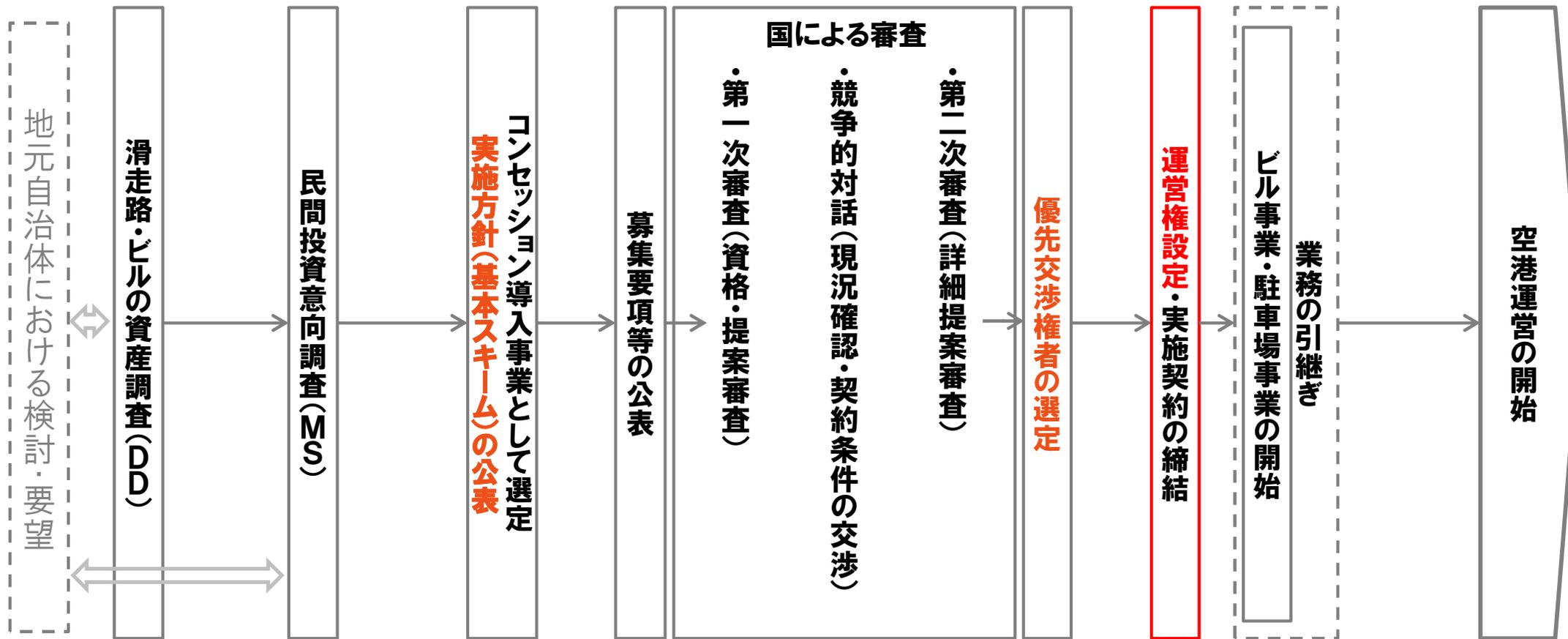
- 民活空港運営法：空港コンセッションの目的は、地域経済の活性化その他の地域の活力の向上を図ること。
- 民活空港運営法の基本方針：国管理空港等の運営等は、地域の実情を踏まえ、国、関係地方公共団体、関係事業者、地域住民等の相互の密接な連携及び協力の下に、個別空港の特性に応じた運営手法が選択されるよう十分に配慮する必要がある。
- このため、国が管理している空港であっても、県や地元の経済界（企業）を含めた地元関係者にコンセッション導入の意向がある場合、かつ、コンセッションを導入することが効果的な場合、コンセッションを導入する。

イメージ



コンセッション事業開始までの主な手続き

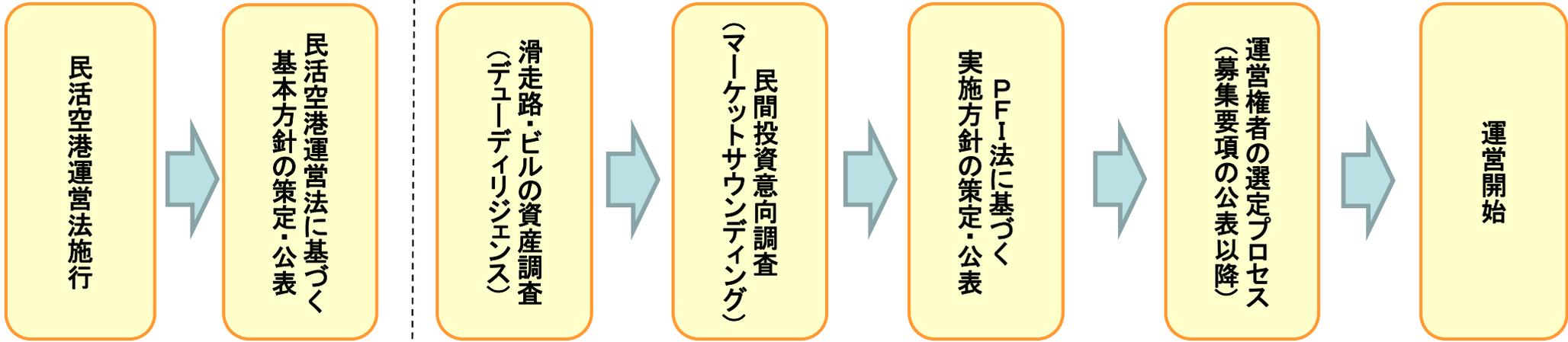
1. 資産調査：滑走路・ターミナルビル等の関係施設の資産価値を確認し、論点や基本スキーム案を検討。
2. マーケットサウンディング：民間企業にスキーム案等を提示し、その反応、投資意欲や参加意向も確認したうえで、基本スキーム案を調整し、民間企業が参画可能な実施方針（基本スキーム）を策定・公表。
3. 実施方針に基づく公募要項等を公表し、民間事業者（コンソーシアム）からの提案を受付け。
4. 国による審査により優先交渉権者を選定し、実施契約を締結。



地元・民間企業による
スキームへの関与

(参考) 空港運営の民間委託に関する導入スケジュール

【全体スケジュール】



空港名	滑走路・ビルの資産調査(デューデリジエンス)	民間投資意向調査(マーケットサウンディング)	PFI法に基づく実施方針の策定・公表	運営権者の選定プロセス(募集要項の公表以降)	運営開始
仙台空港	H25.7	H25.11	H26.4	H26.6 H27.12.1 仙台国際空港(株)と実施契約を締結	H28.7～ 仙台国際空港(株)による運営開始
高松空港	H25.7	H27.10	H28.7	H28.9 H29.10.1 高松空港(株)と実施契約を締結	H30.4～ 高松空港(株)による運営開始
福岡空港	H27.9	H28.7	H29.3	H29.5 H30.8.1 福岡国際空港(株)と実施契約を締結	H31.4～ 福岡国際空港(株)による運営開始
北海道内7空港	H28.8	H29.7	H30.3	H30.4 R1.10.31 北海道エアポート(株)と実施契約を締結	R2.1～ 7空港一体のビル経営開始 R2.6～ 新千歳空港 R2.10～ 旭川空港 R3.3～ 稚内・釧路・函館・帯広・女満別空港 北海道エアポート(株)による運営開始
熊本空港	H29.4	H29.6	H30.1	H30.3 R1.5.31 熊本国際空港(株)と実施契約を締結	R2.4～ 熊本国際空港(株)による運営開始
広島空港	H25.7	H29.10	H31.3	R1.6 R2.12.18 広島国際空港(株)と実施契約を締結	R3.7～ 広島国際空港(株)による運営開始

※関西・伊丹空港(H28.4)、但馬空港(H27.1)、神戸空港(H30.4)、鳥取空港(H30.7)、静岡空港(H31.4)、南紀白浜空港(H31.4)でも、運営の民間委託を開始

空港コンセッションにおける実施方針（基本スキーム）の概要

- 事業の背景・目的
- **事業期間**：案件ごとに異なるが、通常30年程度。また、事業期間の延長等の条件や最長の事業期間を規定。
- **事業方式**：運営権者が**一体的に運営すべき施設等の範囲**や譲受の方法・手順等を規定。
- 利用料金の設定及び収受：運営権者が自ら利用料金を設定・収受できる料金、及びその際の手続き等を規定。
- **事業内容**：運営権者が**実施すべき事業、提案すべき事業、実施しても良い事業**等を規定（空港運営等事業、空港航空保安施設運営等事業、環境対策事業、地域共生事業、空港利用促進事業、ビル施設事業、駐車場事業等）。実施してはいけない事業も規定。
- **事業の前提条件**：個別事業特有の条件（国実施工事、**地公体との連携**等）
- リスク・費用分担：原則として民間事業者の責任・負担となることと、国による分担がある場合（不可抗力発生時や補償）とその措置等のリスク分担事項を規定。
- 適正な業務の確保：要求水準について規定。
- 運営権対価：事業者に運営権を設定する対価として国が得る金額と支払方法を規定。
- **募集・選定**：選定手順、**参加資格**等を規定。

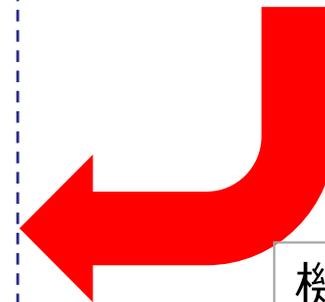
選定時の応募者の提案項目例と検討項目例

応募者の提案項目例

- A) 全体事業方針
 - 戦略的事業方針
 - 事業環境分析・需要動向分析
 - **各指標に係る目標値等**（利用客数等）
- B) 空港活性化
 - **航空ネットワークの充実**（エアライン誘致・着陸料等の料金設定）
 - **空港施設等運用**（ビル施設等への投資含む）
 - **空港の利用促進**（空港利用促進のためのアクセス交通事業者・観光事業者等との連携）
 - **地域共生**（環境対策・地域イベント等含む）
- C) 事業実施体制等
 - 安全・保安の確保
 - 事業実施体制
- D) 財務計画
 - 事業計画・財務健全性維持 等
- E) 運営権対価等

地元勉強会等における検討項目例

- 空港ビル事業も含む空港運営への理解
- 空港の動向や位置づけ
- 空港の路線誘致上のポテンシャル
- 地域航空にとっての空港の意味
- 様々なPFI手法について
- 空港を活用した地方創生の可能性
- 観光振興の方向性と観光振興の観点から空港に対して求めること
- 個別課題について



機運醸成

様々な地元の関係者（潜在も含む）の関心と理解を得ながら、空港コンセッション事業に求める事項を検討・決定。

運営委託に向けたプロセスにおける自治体側の検討等

プロセス	自治体側の検討等
<p>地域と連携した検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・将来構想策定（空港を用いた地域の活性化の方向性及びその手法） ・機運醸成（地元の当事者意識の醸成、内外の潜在的な参画企業を探す） ・地元関係者の意見や要望の収集、取りまとめ ・知事による要望／表明
<p>滑走路・ビルの資産調査 （デューディリジェンス）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・必要に応じて、DD（資産調査）等への協力
<p>民間投資意向調査 （マーケットサウンディング） ～ 実施方針の策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・国と協力して、スキーム案の検討（地元としての条件の検討を含む） ・民間意見を踏まえ、スキーム案を再検討 ・事業実施条件に関する国との調整
<p>P F I 法に基づく 実施方針の公表</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・実施方針公表までに、事業実施に関する国と地元の最終合意 ※ここまでは民間企業と地元自治体がやり取りできる。（この辺りで座組は概ね決まる） ※ここまでは国に対してスキーム等への要望が可能。
<p>運営権者の公募・選定プロセス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現場確認、ヒアリング（競争的対話）等への対応 ※競争的対話は応募者と条件交渉を行う側面もある。 ・地元自治体等から委員として選定に参画
<p>運営開始</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・運営開始までにSPCとの連携・協力方策を検討・協議し、パートナーシップ協定等を締結 ・運営開始後は、当該パートナーシップ協定等も踏まえて継続的に連携・協力

連携・協力項目例

- 路線誘致
- 空港利用促進
- 空港利便性向上
- 空港アクセス／二次交通
- 地域共生
- 空港周辺地域の安全・安心
- 地域防災体制
- 産業振興・観光振興・地域振興

※ 具体的な実施に当たって協議会等を組成したり、細目を別途定めることがある。

現在の空港コンセッションの導入検討状況

現在検討中の国管理空港等にかかる取組

新潟空港・大分空港・小松空港

- 各地元自治体からの要望を受けて、民間委託の実施可能性を判断する材料を提供することを目的とした資産調査を実施し、各地元自治体へ報告。報告後、各自治体において更なる検討が進められており、国としては各自治体の検討を支援するとともに、地元自治体と連携して、地元経済界の機運醸成に取り組んでいる。

上記3案件以外の空港

- 地元自治体や地元経済界を対象とした勉強会等を実施し、空港コンセッションを導入した場合の効果等について情報発信を行い、機運醸成に努めている。特に、**松山空港**については、愛媛県において空港将来構想がR7.3に策定され、将来像実現のためにコンセッション方式が有効な手段とされているところ。**R7.4に愛媛県より要望を受け、DDを開始**。また、地方管理空港についても同様に、機運醸成や技術的な助言等を行っている。



	地元自治体から 資産調査の要望	滑走路・ビル等の 資産調査開始	資産調査結果報告	地元自治体等 による検討
新潟空港	R1.12	R2.4	R3.11	R3.11～
大分空港	R2.4	R2.8	R4.1	R4.1～
小松空港	R2.5	R2.11	R4.4	R4.4～
松山空港	R7.4	R7.9	—	—

- ◆ 地方管理空港等では、但馬空港(第三期)- R6.9が実施方針公表、**富山空港- R7.10が実施契約を締結**、**鳥取空港(第二期)- R7.11が事業者を選定**し、コンセッション導入に向けた動きが具体化。

松山空港の概要と空港経営に関する検討状況

空港概要



○ 空港施設等

- 種別：国管理空港
- 設置管理者：国土交通大臣
- 位置：松山市
- 面積：134.9ha
- 滑走路：2,500m×45m
- 駐車場：約1,803台（有料）
※空港支援機構が運営
- 運用時間（利用時間）：
15時間（7:00～22:00）

○ 航空ネットワークの状況

- 国内線
7路線（羽田(12),成田(2),伊丹(9),中部(3),福岡(4),
鹿児島(1),那覇(1)）
- 国際線
4路線（ソウル(2/D),釜山(1/D),台北(3/W),上海(※)
※上海便は運休中

○ 空港の利用状況（乗降客数）

		令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
乗降客数 (人)	国際	81,628	0	0	3,699	136,557	323,312
	国内	2,905,486	769,307	1,144,412	2,231,880	2,695,176	2,775,492
	合計	2,987,114	769,307	1,144,412	2,235,579	2,831,733	3,098,804

○ 収支状況（キャッシュフローベースの歳入・歳出状況）単位：百万円

		R元年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度
経常損益	航空系	-295	-947	-765	-1,148	-787
	非航空系	166	-262	-29	294	565
	合算	-129	-1,209	-794	-854	-222
EBITDA	航空系	-248	-1,146	-852	-1,192	-689
	非航空系	832	334	528	788	1,052
	合算	584	-812	-324	-404	362

検討状況

- R2.1 松山空港将来ビジョン検討会設置
松山空港利用者数の将来目標、これに対応した国際線旅客ターミナルビル等の施設計画等について検討を行い、「松山空港将来ビジョン」を策定するために設置
→R2.1 第1回検討会開催
→R2.5 第2回検討会開催
→R2.6 第3回検討会開催
→以降の開催状況及びビジョンの策定・公表等については情報なし
- R6.5.23 中村知事が記者会見にて、中長期的な松山空港のあり方を検討する「松山空港将来構想検討会(仮)」を夏頃から開催することについて発言。
- R6.5.27 上記検討会運営支援等のための「松山空港将来構想策定支援業務」
- R6.7～R7.3 松山空港将来構想検討会第1回～第4回
→松山空港将来構想策定（R7.3.18）
→将来像の実現に向けた今後の進め方として、コンセッション方式の導入可能性の確認が必要とされた。
- R7.4.25 知事会見において国に対して資産調査の実施を要望することを表明
- R7.4.30 愛媛県より「松山空港の資産調査の実施に関する要望書」を受領
- R7.8～ 愛媛県主催「空港コンセッションと地域経済活性化に関する勉強会」開催（令和8年末にかけ4～5回程度開催予定）

ビル概要

○ 空港施設等

- 商号：松山空港ビル株式会社
- 所在地：愛媛県松山市
- 資本金：11億2,500万円（授權資本25億円）
- 従業員数：34名(令和6年1月31日現在)

○ 主要株主

- 株)伊予鉄グループ、愛媛県、ANAホールディング(株)、松山市、日本航空(株)等

○ 収支状況

単位：百万円

	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度
営業収益	1700	1657	1065	1016	1170	1490
経常利益	421	157	-12	104	270	441

松山空港将来構想検討会（概要）

会議の目的

愛媛県の空の玄関口であり、地域の交流・連携基盤として重要な役割を果たす松山空港が目指すべき将来像やその実現に向けた官民連携のあり方、運営の方向性等を取りまとめるため、松山空港将来構想検討会を開催。

委員

- ◎ 加藤 一誠 慶応義塾大学商学部 教授
- 西藤 真一 桃山学院大学経営学部 教授
- 武智 邦典 愛媛県市長会 会長
- 河野 忠康 愛媛県町村会 会長
- 高橋 祐二 愛媛県商工会議所連合会 会頭
- 渡部 英志 愛媛県商工会連合会 会長
- 服部 正 愛媛県中小企業団体中央会 会長
- 山口 普 愛媛経済同友会 代表幹事
- 金子 浩一 (一社) 愛媛県観光物産協会 専務理事
- 御手洗 安 (一社) 愛媛県トラック協会 会長理事
- 松本 真一 (一社) 愛媛県バス協会 専務理事
- 谷口 政賀津 (一社) 愛媛県ハイヤー・タクシー協会 専務理事
- 清水 一郎 松山空港ビル(株) 代表取締役社長
- 久保田 晶 愛媛県観光スポーツ文化部長
- 三好 康道 愛媛県企画振興部政策企画局長
- 石井 朋紀 松山市都市整備部長
- △ 岡田 晃 松山空港振興アドバイザー
- △ 藤原 達 大阪航空局松山空港事務所
- △ 篠原 守昌 四国地方整備局松山港湾・空港整備事務所

※令和7年3月18日（第4回）時点
 (◎：座長、△：オブザーバー、敬称略、順不同)

開催経緯

令和6年 7月18日	第1回	松山空港将来構想検討会について 航空・空港政策の基礎知識と直近の政策のご紹介 松山空港の現状と課題 について
令和6年 9月4日	第2回	松山空港の現状と課題 松山空港 将来構想の方向性や取組
令和6年 12月24日	第3回	松山空港 将来構想（中間報告）
令和7年 3月18日	第4回	松山空港 将来構想

松山空港将来構想

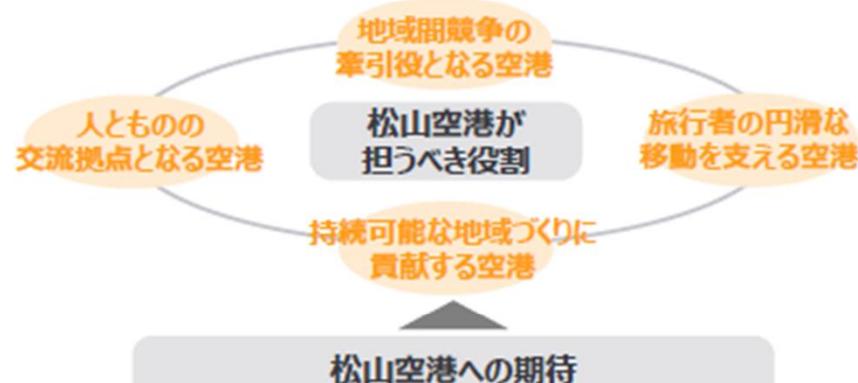
- 「松山空港将来構想検討会」において、「松山空港将来構想」が取りまとめられ、令和7年3月19日に加藤委員長より中村知事へ報告。
- 「地域の賑わいを創出する 愛顔がおあふれる空港」を松山空港の将来像とし、「地域間競争の牽引役となる空港」、「人とももの交流拠点となる空港」、「旅行者の円滑な移動を支える空港」、「持続可能な地域作りに貢献する空港」を担うべき役割として掲げた。また、目指すべき想定空港利用者数として「2030年度 317万人/年」を中長期目標として設定。
- 将来像の実現に向けた今後の進め方として、コンセッション方式の導入可能性の確認が必要とされた。

松山空港将来構想 概要

①松山空港の将来像

将来像

地域の賑わいを創出する えがお 愛顔あふれる空港



②松山空港の現状と課題

担うべき役割

ギャップ

現状

課題

新たな航空・空港需要の創出

- ・需要の減少・多様化への柔軟な対応
- ・地域・空港間の競争における競争力としての愛顔らしさの発揮
- ・広域需要を十分に創出するための四国・中国地域、近隣空港との連携

専門的な誘致体制の構築

- ・路線誘致を効果的に実施するための機動的な営業活動、エアラインとの長期的な関係構築、専門的な知見の蓄積
- ・マーケティングに基づく戦略的な誘致方策の検討

空港の魅力・利便性向上

- ・駐車場の混雑が発生しているが、制度上、駐車場等の受入環境を柔軟に改善することが難しく、結果的に空港の非旅客増加によるさらなる活性化が困難
- ・多様化するニーズへの適切な対応と利用者満足度の向上
- ・空港からの県内外へのアクセスが限定的

円滑な受入体制の整備

- ・就航要請に柔軟に対応するための空港関係者の連携体制の構築
- ・人材確保に向けたハード・ソフトでの柔軟な施策の実施
- ・長期的な視点での受入体制整備に向けた課題解決

③将来像の実現度を測るための指標 (KGI) 及び取組みの方向性

中長期目標 中四国No.1の利用者数及び路線数を目指す

短期目標 (令和12年度) 利用者数 317万人 (国内線279万人、国際線38万人) 路線数 13路線 (国内線8路線、国際線5路線)

参考) 令和6年度 (着地予想) 利用者数: 300万人 (国内線270万人、国際線30万人) 路線数: 10路線 (国内線7路線、国際線3路線)

④将来像の実現に向けた今後の進め方

1. コンセッション方式の導入可能性の確認

- ・「将来像」を実現していくため、推進体制の改革が必要
- ・望ましい推進体制を構築するにあたり、空港の各施設の運営主体を一体化し民間事業者が効果的に運営することが可能となるコンセッション方式は有効な手段
- ・そのため、県は、コンセッション方式の導入可能性を判断する材料として、空港管理者である国土交通省に資産調査を要望し、導入について検討を進めることが望ましい

2. 将来像の実現に向けた機運醸成と合意形成

- ・県は、「地域のために空港をどのように活用すべきか」という視点を持って、地域と空港の一層の活性化に向けた地域全体の機運醸成や合意形成を促進
- ・県は、将来像の実現に必要な環境づくりや地域の要望等を整理し、主体的かつ着実に取組みを推進することが望ましい [中長期的な推進体制のイメージ]



1. 航空ネットワークの維持・拡充

- ・交流拠点としての利用圏域拡大やインバウンドの県内市町への誘客促進に向け、四国・中国地方の他空港や県内外の地方公共団体、観光関連者等との連携強化
- ・LCCを活用した需要の拡大、LCC誘致に向けたビル施設機能の強化
- ・路線の復便・増便に向けた受入体制の強化
- ・官民連携のエアポートセールス体制の構築
- ・県民利用の喚起、インバウンド旅客の周遊観光利用を促進
- ・札幌、仙台、関西、九州方面の新規路線の誘致活動
- ・リスク分散を考慮した戦略的な路線誘致
- ・東南アジア等の新規路線開設に向けた誘致活動

3. 多様な空港アクセスの実現による利便性向上

- ・空港活性化に向けた駐車場の混雑の解消
- ・空港リムジンバスと県内外各方面への異なる交通モードとの乗継利便性を向上させ、円滑な旅行を提供
- ・県民の空港アクセス利便性を向上し、公共交通機関の利用促進により脱炭素化社会に貢献
- ・将来需要や利用実態を踏まえたハード・ソフト両面での柔軟な施策展開
- ・愛媛県における空飛ぶクルマの社会実装に向けて空港の役割を明確化

2. 愛顔らしさによる空港の魅力向上

- ・豊かな自然・食といった愛顔らしいコンテンツを意欲した空港の魅力づくり
- ・空港における愛顔の魅力発信拠点化
- ・国際線旅客ビルの第2期整備を通じて魅力ある愛顔のアイデンティティを表現し、地域に愛される施設づくりを実現
- ・航空旅客の利便性とバランスを取りながら、空港における賑わいを創出
- ・情報のバリアフリー化や旅客手続きの効率化に向けた技術導入
- ・働き手を含む利用者のための旅客ビルの施設機能の改善

4. 地域のレジリエンス強化への貢献

- ・大規模災害時に滞留者の安全・安心を確保し、空港機能を早期に回復させ、支援拠点として適切に機能すべく、定期訓練を通じた「松山空港A2-BCP」の実効性の向上
- ・令和32年度のカーボンニュートラル達成に向けて、空港基本施設を中心に進められている脱炭素化の取組みを関係者が一体となって推進

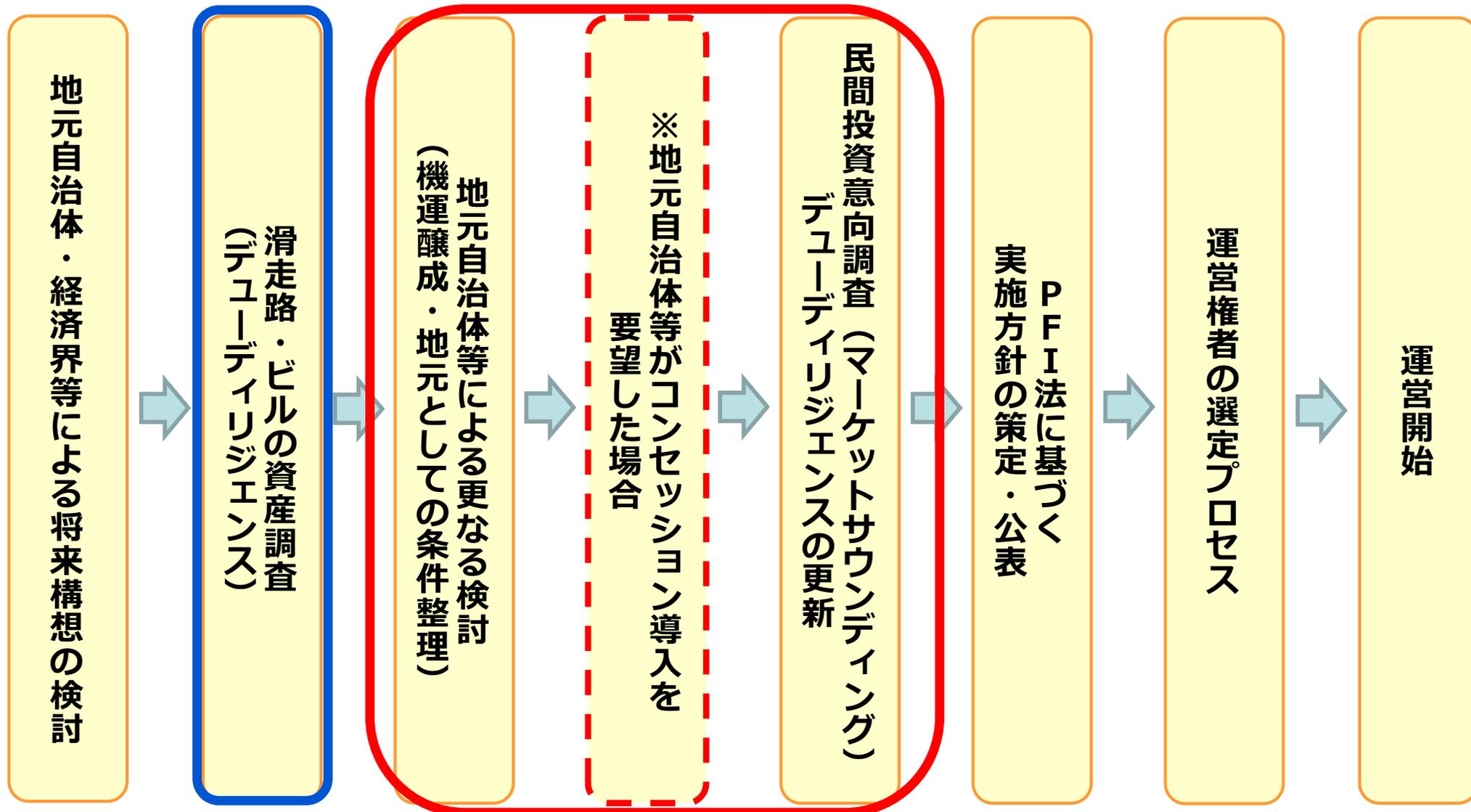
KGI

取組みの方向性

松山空港運営委託に向けた今後のプロセス



【松山 全体スケジュール（予定）】



ご清聴、ありがとうございました！

hiap

広島空港の現状と今後について



2025.12.12
広島国際空港株式会社
顧問 中村康浩

1. 空港概要
2. 会社概要
3. 広島空港コンセッション
4. 空港運営概況
5. トピックス

1. 空港概要

1. 空港概要

◆ 空港概要

- 開港 : 1993年10月29日
- 滑走路 : 1本 (3,000m × 60m)
- エプロン : 12バース (大型航空機用8、小型航空機用1、小型固定翼・回転翼用3)
- 運用時間 : 15時間 (7時30分～22時30分)



1. 空港概要



広島駅新幹線口 → 【バス】 → 広島空港

約50分



向島・尾道エリア → 広島空港

約60分~90分



2. 会社概要

2. 会社概要

商号	広島国際空港株式会社 Hiroshima International Airport Co., Ltd. (HIAP)	
設立年月日	2020年11月18日	
資本金	100百万円	
代表者	代表取締役社長 尾崎 真一	
住所	三原市本郷町善入寺 6 4 番地 3 1	
株主	三井不動産株式会社 東急株式会社 株式会社広島銀行 ひろぎんキャピタルパートナーズ株式会社 広島電鉄株式会社 九州電力株式会社 中国電力株式会社 株式会社中電工	株式会社エネコム マツダ株式会社 福山通運株式会社 おりづるタワー株式会社 広島ガス株式会社 住友商事株式会社 東急建設株式会社 株式会社東急コミュニティー
従業員数	125名（2025年4月時点）※非常勤役員を除く	
事業内容	広島空港の運営およびそれに付帯する業務 ・ 広島空港の管理運営等 ・ 駐車場の管理運営 ・ 売店における物品販売	・ 旅客や送迎客に対するサービスの提供 ・ 広告宣伝業 ・ ホテル事業(株)広島エアポートホテル)
関連会社	株式会社広島エアポートホテル	

2. 会社概要

◆ 沿革・役員一覧

- 2020年11月に広島国際空港(株)を設立
- 2021年7月よりターミナルビル、駐車場、滑走路の一体運営を開始

沿革

1961年(昭和36年4月17日)	広島空港ビルディング株式会社設立
1961年(昭和36年9月)	旅客ビル竣工及び開業(広島市西区)
1993年(平成5年10月29日)	新空港移転開業(豊田郡本郷町)
2005年(平成17年4月1日)	広島エアカーゴターミナル(株)を吸収合併
2010年(平成22年8月31日)	広島エアポートホテルの建物取得
2011年(平成23年9月30日)	ホテル運営会社(株)広島エアポートホテル)の株式取得(100%子会社化)
2020年(令和2年11月18日)	<u>広島国際空港株式会社設立</u>
2021年(令和3年1月22日)	広島空港ビルディング株式会社完全子会社化
2021年(令和3年2月1日)	広島空港特定運営事業等ビル施設等事業開始
2021年(令和3年4月1日)	広島空港ビルディング株式会社を吸収合併
2021年(令和3年7月1日)	<u>広島空港運営事業開始</u>

役員一覧

代表取締役社長	尾崎 真一
取締役副社長	坂本 織也 小林 和俊
取締役(非常勤)	須永 尚 岩井 卓也 横見 真一
監査役	田中 裕之
監査役(非常勤)	小寺 洋 藤井 義則

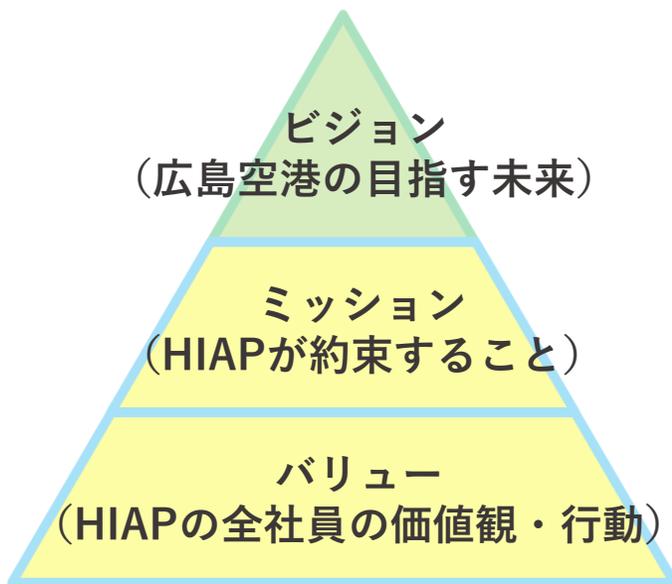
2. 会社概要

◆ ロゴ



- 瀬戸内の水平線と、そこに浮かぶ個性豊かな島々をモチーフにした、親しみやすさとインパクトをあわせ持つデザインです。
- ブルーのラインは、美しく豊かな環境の中、同じ目標に向かいまっすぐに進む力強い意志を、HIAPのワードマークは、従業員が互いの豊かな個性を認め合い、成長を続けられる空港運営会社であるように、という想いが込められています。

◆ ビジョン・ミッション・バリュー



VISION ビジョン	広島空港の目指す未来
地域の子カラを、世界とツナグ。 移動の拠点を越えた、感動の拠点へ、 広島空港は、自らの存在価値を広げていきます。 世界中の人がワクワクしながら扉を開く、瀬戸内・山陰の玄関へ。 地域の魅力が次々見つかかり、時間を忘れて散策でき、 早く着きたくて、いつまでも居たくて、また来たくなる賑わいの場所へ。 訪れるたびに表情が変わり、五感がよろこぶ特別な空間へ。 多くの人がアイデアを持ち寄り、新しいこと、面白いことが生まれる発信地へ。 瀬戸内・山陰をさらに輝かせ、世界と繋ぐ一翼を担うエンジンになります。	
MISSION ミッション	HIAPが約束すること
空港のCOREを守り、MOREを広げる。 技術を磨き、整備を徹底し、関係者との連携を深め、 安全・安心の土台を築いて、よろこびに満ちたフライトを支える。 そうした空港の責任を果たしながら、さらなる役割の拡大へ挑んでいきます。 地域と地域、企業と企業を繋ぎ、手を取り合って魅力あふれる観光体験を創出。 そのひとつひとつを交通ネットワークで結び、新しい地図を描き出します。 旅がもたらす学びを子供たちに届け、世界を舞台に輝く未来を応援します。 地域を盛り上げ、雇用や賑わいを生み出し、地元で愛される企業となります。 瀬戸内・山陰そして日本に、もっと、ずっと、貢献していくために。 地域の力を集め、繋ぎ、掛け合わせ、空港の可能性を切り拓いていきます。	

VALUE バリュー	HIAPの全社員の価値観・行動
世界に目を向け、世界の期待に応える。	
出発点は… 安全・安心を すべての土台に	あらゆる場所、あらゆる瞬間において万全の準備を徹底し、 安全・安心であることを当たり前にします。
その上で… 視点はいつも お客様	常にお客様の視点に立ち、きめ細やかなニーズに応え、 さらに期待を超えることで、満足と感動を追求します。
そのためには… 顔の見える 交流を力に	オープンで活発な意見交換、 人と人の深い交流から生まれる力を大切にします。
目指すレベルに向かって… 常に世界を 意識する	私たちが向き合うのは、世界中を行き交う人たち。 常に世界を意識した品質を目指します。
やると決めたら… 楽しみながら 挑戦を続ける	自らも目を輝かせ、ワクワクしながら、 チーム一丸となって、より高みを目指して挑み続けます。

3. 広島空港コンセッション

3. 広島空港コンセッション

◆ 実施契約（マスタープラン）とマーケットに基づく経営の整合

- 「中四国の持続的成長をけん引し続ける圧倒的NO.1ゲートウェイ」を目指すマスタープランを策定

中四国の持続的成長を牽引し続ける圧倒的No. 1ゲートウェイ

広島空港を「あらゆる旅行者に最も選ばれる玄関口」へ、中四国を「世界に選ばれる目的地」へ



戦略的事業方針

- 中四国で唯一無二の航空ネットワークの構築**
 - 中四国で唯一の国際路線の誘致
 - 本邦LCC・リージョナルキャリアの拠点化
 - アジア主要路線のデイルー化
- 全旅程において旅客の期待を上回る感動体験の提供**
 - 中四国全域の航空需要を取り込む交通拠点化
 - 旅を彩る新たな商業体験の提供
 - 臨空エリアと一体で中四国の魅力を発信する観光拠点化
- 観光・ビジネス双方によるインバウンド・アウトバウンド需要の創造と獲得**
 - 中四国観光の課題解決により、世界に選ばれる目的地へ
 - 構成員自らによる需要創造と空港の利用促進

2050年度目標値

- 旅客数 586万人
- 貨物量 26.2千t
- 路線数/便数 国内線：8路線/2.4万便
国際線：22路線/1.6万便
- 航空系収入 19億円
- 非航空系収入 132億円
- 総合満足度：8.0
- NPSスコア：20.0
- 搭乗手続きに係る時間 国内線出発10分以内

中四国で唯一無二の航空ネットワークの構築

- ターゲットの特性を踏まえて最適な方法で需要を創出し、新規就航路線の実現可能性を向上
- 構成員ネットワークを最大限活用し、蓋然性の高い誘致活動を実施
- ネットワーク戦略に即して施設運用を実現するとともに、グラハンの受入容量を強化
- ターゲットとするエアラインの特性に鑑み、採算性を考慮した就航しやすい料金施策を導入



路線数	
現状 2018年度	12路線 (国内5路線、国際7路線)
30年後	30路線 (国内8路線、国際22路線)

年間旅客数	
現状 2018年度	300万人 (国内265万人、国際35万人)
30年後	586万人 (国内350万人、国際236万人)

成長ステップ



航空ネットワーク

- 国内線**
 - LCCの拠点化による低廉な路線の拡充
 - 地方路線の拡充
- 国際線**
 - アジア主要路線のデイリー化
 - 東アジアの地方都市や東南・アジア路線の誘致
- 就航・増便促進**
 - 専門性と地域との強固なネットワークを有する誘致体制
 - 地域の「草の根」レベルの航空需要の集約
 - 内際共用を含むスポットの増設による受入体制整備
 - グランドハンドリングの体制・容量強化
- 料金施策**
 - 就航コストや固定費の低減
 - 復便や新規就航を促す割引・インセンティブ
 - 就航後も路線採算性向上を支援する料金施策

全旅程において旅客の期待を上回る感動体験の提供

交通ネットワーク

空港アクセス

- 広島市内方面バスの大幅増便
- 東広島駅へのバス路線新設による新幹線への接続強化
- 直行バス路線の拡充（9→17路線）
- 交通モードの多様化（7モード新規追加）

連携強化

- 中四国の広範な交通事業者（鉄道・バス・船舶等）との連携強化によるシームレスな移動の実現

空港施設等の運用

旅客動線と商業エリアの刷新

- 需要拡大に合わせ、段階的に増築
- 搭乗直前まで快適な時間を過ごせるよう、制限エリアの店舗を拡充
- “地域”を訴求するショーケース化
- 免税店の充実・ウォークスルー化

内際ファストトラベルの推進

- 内際の保安検査場の拡張
- スマートセキュリティの導入による搭乗手続き時間の改善
- デジタル技術やWebを活用した利便性・満足度向上

交通機能の強化

- 駐車場容量の増強と多様な利用者のニーズに応える駐車場料金体系
- 国内線・国際線到着エリアの一体化、バス待合スペースの屋内化
- レンタカーステーションの新設

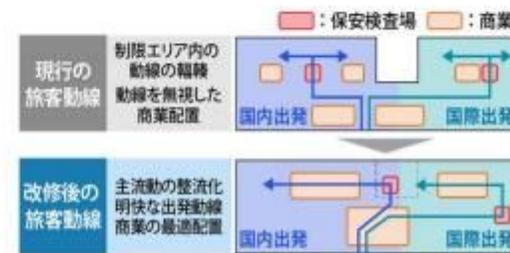
* 将来イメージ



将来の旅行体験



シンプルなウォークスルー動線の実現



全旅程において旅客の期待を上回る感動体験の提供

ターミナルビル出発ロビー



スマートセキュリティを導入した保安検査場



ウォークスルーで楽しめる国内線商業エリア



瀬戸内の海と島を表現したバスターミナル



日本初のオープンラウンジ



快適に楽しめる免税エリア



3. 広島空港コンセプション

観光・ビジネス双方によるインバウンド・アウトバウンド需要の創造と獲得

空港の利用促進・需要創造

- 発地側におけるデスティネーションマーケティングによる中四国の観光目的地としての認知度向上
- 地域の観光事業者等との連携による中四国周遊需要の創造
- 中四国の法人利用の促進やビジネス需要創造のための「サポーターズ倶楽部」の組成
- 強固な官民連携による地域一丸となったエリアプロモーション・エアラインセールス

社外との連携

- 中四国地域及び就航先の観光関係者、政府観光局、行政と連携し、関係者一丸で広島空港の利用を促進
- 地域の交通事業者との連携により、交通ネットワークを構築し、中四国地域の往来需要を獲得

連携イメージ



地域との共生事業

- 空港振興・環境整備支援機構の地域共生事業の確実な承継に加え、地域活性化に従前以上に注力

安全・安心な空港の実現

安全・保安に関する基本施策概要

- 経営トップを中心に空港関係者が一丸となって安全・保安を確保する体制構築と風土醸成を実現
- 他空港やインフラの運営経験を持つ株主と地元株主の知見とリソースをフル活用

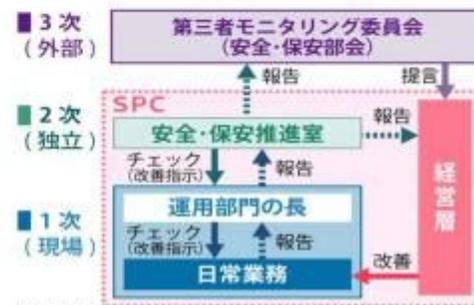
安全・保安に関するセルフモニタリングの基本方針概要

- 安全・保安に関する全業務を対象とする3段階のモニタリング体制
- 3次モニタリングは外部有識者を含む第三者委員会形式とし、多面的にチェック

安全・保安管理体制



セルフモニタリング体制図



視点自律的な課題抽出、安全・保安意識浸透、PDCAサイクルの実効性等
 広島空港基本施設等、ビル施設、駐車場施設等を含む安全・保安に関する全業務

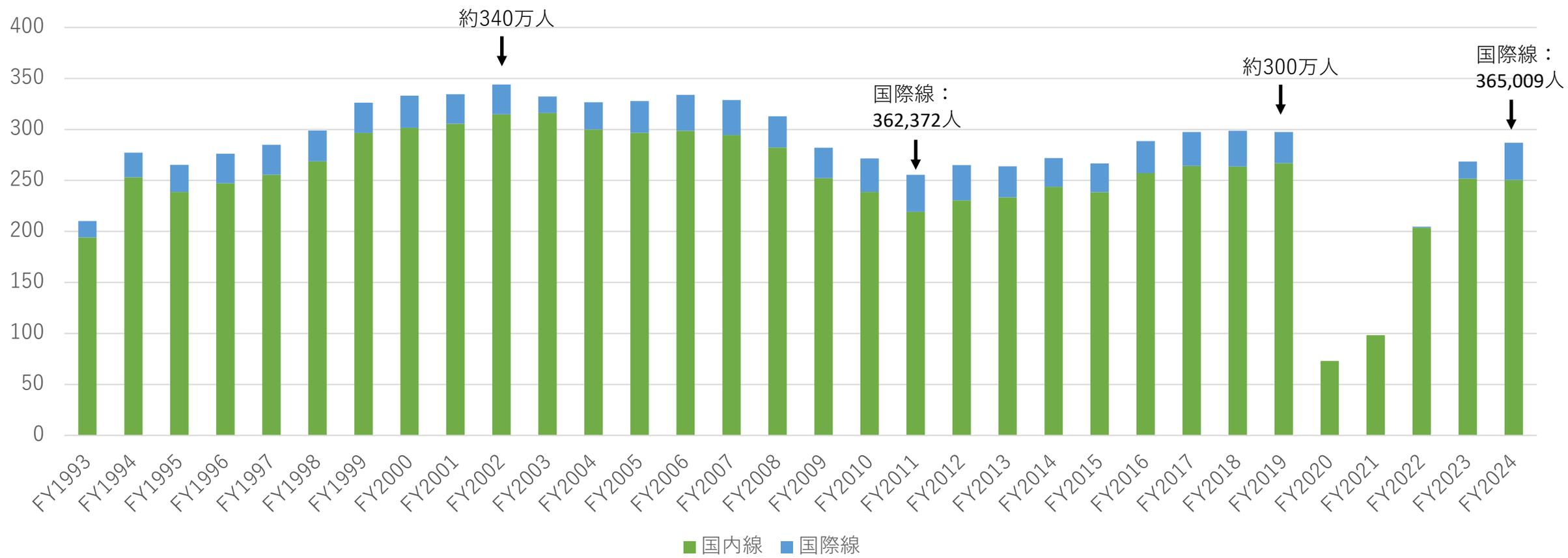
4. 空港運営概況

4. 空港運営概況

◆ 年度別旅客数

- 2002年度には約340万人を記録、その後減少するも2018年度には約300万人に回復
- 2019年度（2020年2月）より新型コロナウイルスの影響により減少
- 2024年度に国際線過去最高を記録

単位 (万人)



4. 空港運営概況



国内線

	19年冬（コロナ前）	25年冬
羽田（NH/JL）	18便/日	15便/日
成田（IJ）	3便/日	1～2便/日※
新千歳（NH/JL）	2便/日	2便/日
仙台（FW）	1便/日	3便/日
沖縄（NH）	2便/日	1便/日

※ 12/8～未定

国際線

	19年冬（コロナ前）	25年冬
上海（MU）	7便/週	7便/週
大連・北京（CA）	4便/週	2便/週
台北（CI）	7便/週	5便/週
仁川（7C）	3便/週	14便/週
清州（RF）	－	4便/週
香港（UO）	3便/週	4便/週
ハノイ（VJ）	－	3便/週※
バンコク（DD）	3便/週	－
シンガポール（MI）	3便/週	－

※ 12/20～4便

5. トピックス

5. トピックス：立体駐車場オープン / 空港駐車場リニューアル

①立体駐車場オープン(2023年4月)

2023年4月より、立体駐車場の供用を開始しました。4層5段、441台が収容でき、多客期の混雑緩和や予約サービスの開始により、お車で来港いただく際の満車の不安が解消され、スムーズな駐車が可能となりました。

◆立体駐車場概要

2階以上を予約車両専用エリアとして供用を開始いたします。

連絡歩道橋に接続し、旅客ターミナルビル2階出発ロビーへシームレスに移動ができます。

◆駐車場予約サービス

(1) サービス開始日

2023年4月25日(火)

※予約受付開始は、2023年3月31日(金)

(2) 対象エリア

立体駐車場2階以上

(3) 予約料金

1回の予約につき、通常期600円、多客期1,200円

※多客期とは、土日祝・ゴールデンウィーク・お盆・年末年始期間とします。

詳細は予約専用ページでご確認ください。

※予約料金とは別に駐車料金が必要です。



②空港駐車場リニューアル(2023年11月)

2023年11月より、空港駐車場をリニューアルしました。新たなサービスとしてエリア満空表示とカーポート型の車室を設置、構内道路の混雑緩和と乗降時の事故リスク減少のため空港駐車場内にドロップオフレーンを設けました。これらの施策と併せて、一部駐車料金の変更及び多客期料金設定を導入いたしました。また、カーポート型太陽光パネルを併設し、運用開始しています。(設置・運営：三井不動産株)



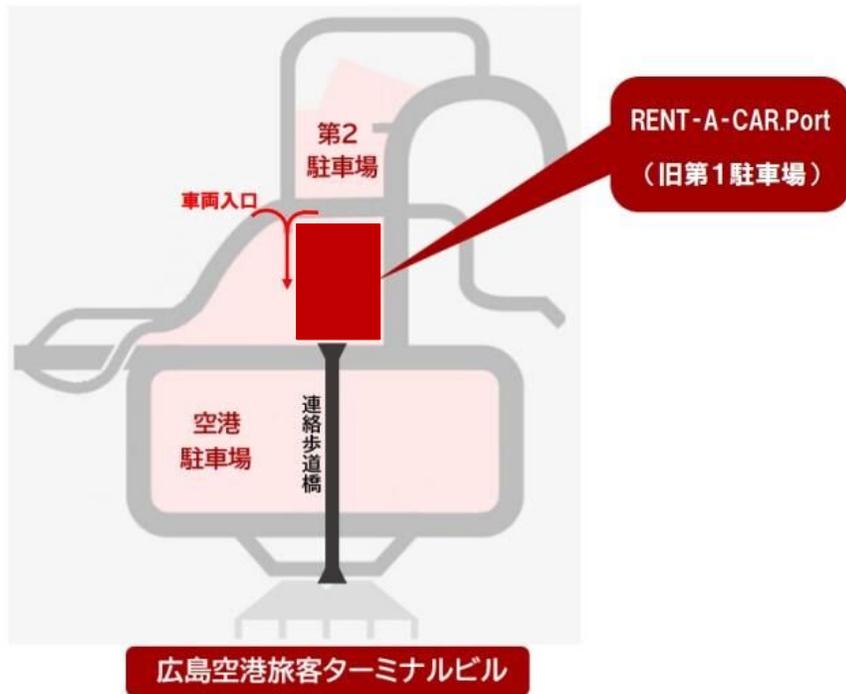
カーポート型太陽光パネル

5. トピックス：RENT-A-CAR.Port オープン(2024年7月)

RENT-A-CAR.Port のりんちゃいがオープンしました。

開設に伴い、広島空港に出店しているレンタカー5社(オリックスレンタカー、タイムズカー、トヨタレンタカー、日産レンタカー、ニッポンレンタカー(50音順))を一か所に統一致しました。また、各レンタカー営業所まで送迎車両による移動が必要でしたが、徒歩での移動が可能となり、利便性・快適性の向上に加え、事故リスクの軽減を図ることが可能となりました。

更に、新規レンタカー会社としてマツダレンタカー広島が開業し、広島空港のレンタカー会社は6社となり、レンタカーの予約可能台数が増えました。



2025年9月～12月には、早朝の羽田空港発広島空港行を含む往復利用+レンタカー利用者を対象にしたキャンペーンを実施しています。

お
得
な
モ
ー
ニ
ン
グ
セ
ツ
ト
は
じ
め
ま
し
た。

← 広島空港

広島空港 × ANA × JAL 共同企画

羽田⇄広島

朝イチ便ヒコーキ&レンタカー
お得なキャンペーン!

対象者全員にプレゼント!

QUO カード
Pay

\サンキュー!/
3,900円分

期間 **9.15 MON - 12.25 TH**

5. トピックス：安全・安心への取り組み

①各種訓練の実施

航空機事故が発生した想定のもと、消防機関や警察機関を含む関係機関と協働した航空機事故対応訓練(2024年9月には夜間に実施)など各種訓練を実施しました。



③広島空港オペレーションセンター（HOP）開設(2022年6月)

滑走路等の運用・維持管理及び安全・保安を担う部門を集約する為に、広島空港オペレーションセンター(HOP)を開設しました。

HOPは旅客ターミナルビル3階の滑走路全体を目視できる位置に設置し、大規模災害や航空機事故などの緊急時には関係機関が参集し、より緊密な連携が可能となります。



②広島空港保安検査員コンテストの開催

保安検査員の技能及びモチベーションの向上を目的として、広島空港保安検査員コンテストを開催しました。保安検査会社の従業員が参加し、模擬旅客に対する保安検査について実技審査を実施しました。



④特定天井の改修工事完了（2022年12月）

特定天井の改修工事を行いました。天井の仕上材を軽量な膜天井に改修することにより安全性を確保し、また、旅客ターミナルビルにおいては「折り鶴」をモチーフに「平和」への願いを表現し、LED照明の温度感や明るさ等を制御するサーカディアンリズム照明を取り入れています。



5. トピックス：空港人材の採用・定着への取り組み

① 空港採用HP/空港おしごとミュージアム開設

空港内事業者の採用を束ねる空港採用ホームページを開設しました。旅客ターミナルビル内には、空港の仕事紹介・魅力発信を行う『空港おしごとミュージアム』を開設。「空港の仕事」のイメージをパネルで紹介し、空港の仕事に興味を持っていただけるエリアになっています。



③ 空港合同企業説明・見学会

一般転職者・新卒を対象にした空港合同企業説明・見学会を開催しています。各会社が個別に行うのではなく合同にて行い、また現場見学の内容を充実プログラムにて行っています。



② 空港合同入社オリエンテーション

4月・10月入社の各空港事業者社員を対象に、空港合同入社オリエンテーションを開催。会社を超えた同期という空港全体の一体感の醸成を行っています。



④ 新従業員休憩室「もみじ」

2025年1月に、旧カードラウンジ「もみじ」を空港従業者向け休憩施設「従業員休憩室もみじ」としてリニューアルしました。また、従業員の健康を食事から支える置き型社食「オフィスおかん」自動販売機を導入しました。更に、働きやすい職場環境づくりを目指して、花王の「ナプキン備品化プロジェクト」に参加、女性用化粧室に生理用ナプキンを設置しました。



5. トピックス：空港人材の採用・定着への取り組み（広島空港お仕事PR動画）



5. トピックス：旅客ターミナルビル東側増築工事（2024年12月）

旅客ターミナルビル東側増築工事が2024年12月に完成、供用開始致しました。

- ・搭乗ゲートの増設と国内線搭乗待合室の拡張
1番スポットへの通路を新設し、既存の2番スポットとの通路を分離、エスカレーター及びエレベーターを新設。また、国内線搭乗待合室を拡張致しました。
- ・非常用発電機の整備
空港BCPの強化の一環として、72時間連続稼働が可能な非常用発電機を整備致しました。
- ・ラウンジの移転・リニューアルオープン
国内線一般区域内にあったラウンジを、国内線保安区域内に移転リニューアル。座席数を42席→166席に増設し、屋外ラウンジを併設するなど、より快適で多くのお客様にご利用いただける空間へと刷新致しました。



Hiroshima Airport Lounge
～ YAMANAMI VILLA ～



5. トピックス：「核のない世界へ 広島メキシコ友好壁画」設置（2025年10月）

広島とメキシコの友情と平和への願いを込めた「核のない世界へ 広島メキシコ友好壁画」が設置されました。当社もこのプロジェクトに共感し、実現頂きました。
広島県とメキシコ・グアナフアト州の2014年の友好提携を機に、広島とメキシコが長年育んできた温かい友好関係と、核兵器のない世界に向けた共通の願いを体現する、旅客ターミナルビル東側増築部の壁2面(200㎡)にわたる作品です。

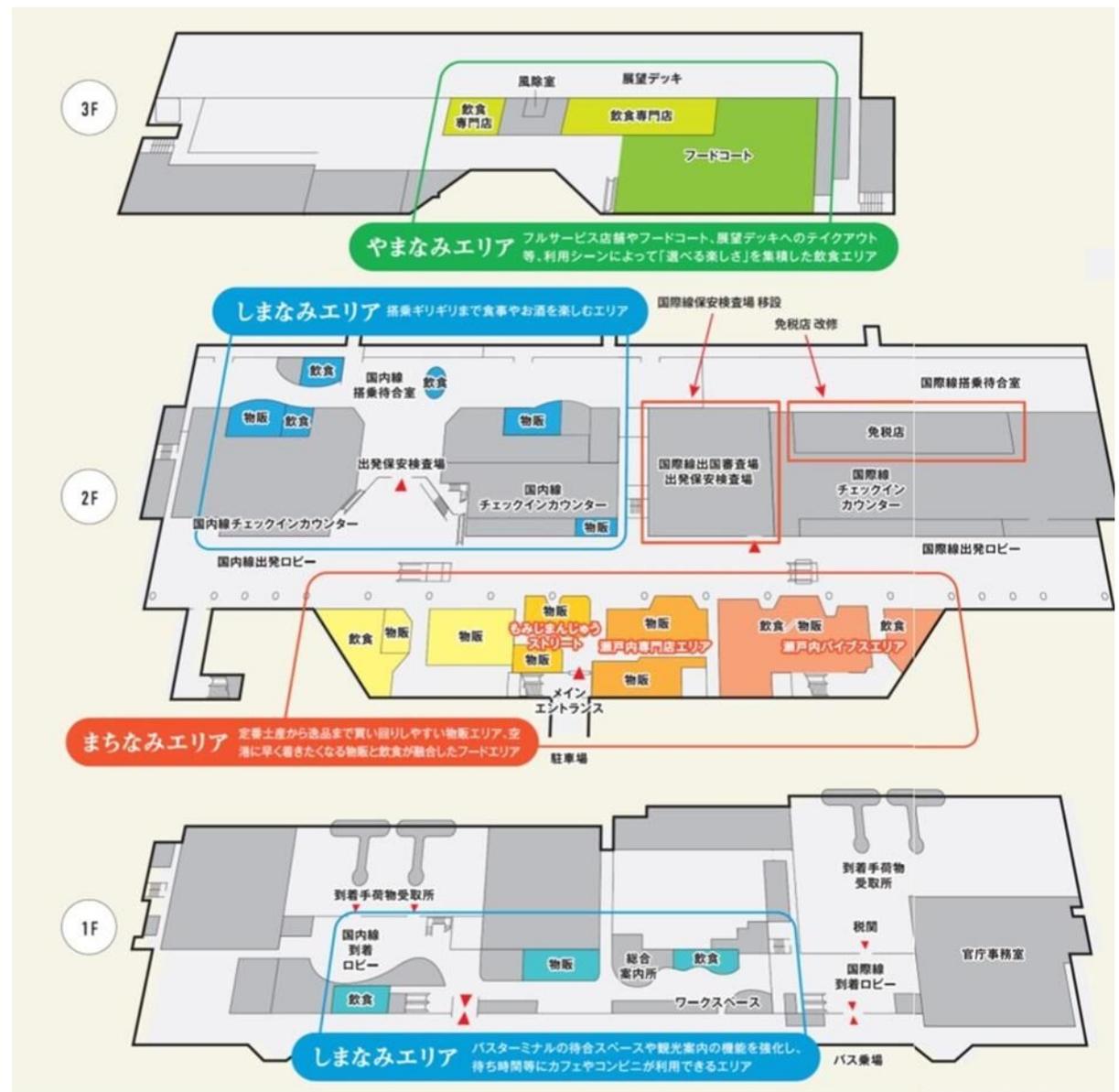


5. トピックス：旅客ターミナルビル本体・西側の増築改修工事（2025年9月～2027年3月予定）

旅客ターミナルビル本体・西側の増築改修工事を着工しました。
 旅客ターミナルビル中央吹抜け部・西側への増築および改修を行うとともに、
 商業エリアをリニューアルいたします。

- **コンセプト**
 広島空港が新たに生まれ変わる
 中四国の魅力を発信する拠点へ
- **工事のポイント**
 商業エリアの収益力・利便性アップ
 免税店エリアの収益力アップ
 国内線・国際線の機能拡充
 国内線・国際線旅客ターミナルの一体化
 ビジネスジェット利用者専用施設の整備
- **工事スケジュール**

2025年 9月	着工
2026年 3月	国内線スマートレーン導入
2026年 4月～	商業エリア順次完成
2026年11月	国際線増築部・新出国検査場完成
2027年 3月	全工事完了



hiap

Thank You.

東急の空港運営事業のご紹介

2025年12月12日



東急

事業領域と空港運営について

東急の概要

- 東急は、設立当初から、交通・不動産・生活サービスの事業展開を組み合わせることにより、公共交通を軸にしたTOD(Transit-Oriented Development)型のまちづくりを推進
- 社会インフラ事業では、空港を含む交通インフラに加えて、再生可能エネルギー・スタジアム・インフラファンドなど事業領域を拡大中



社会インフラ

空港、鉄道、バス、観光列車、モビリティ、車両改造整備、電力小売、再生可能エネルギー、スタジアム、アリーナ、インフラファンド



都市開発

住宅分譲賃貸、オフィス賃貸、不動産仲介、不動産管理

リテール

百貨店、スーパーマーケット、商業施設運営、クレジットカード

文化・エンタテインメント

劇場、映画、広告、ケーブルテレビ

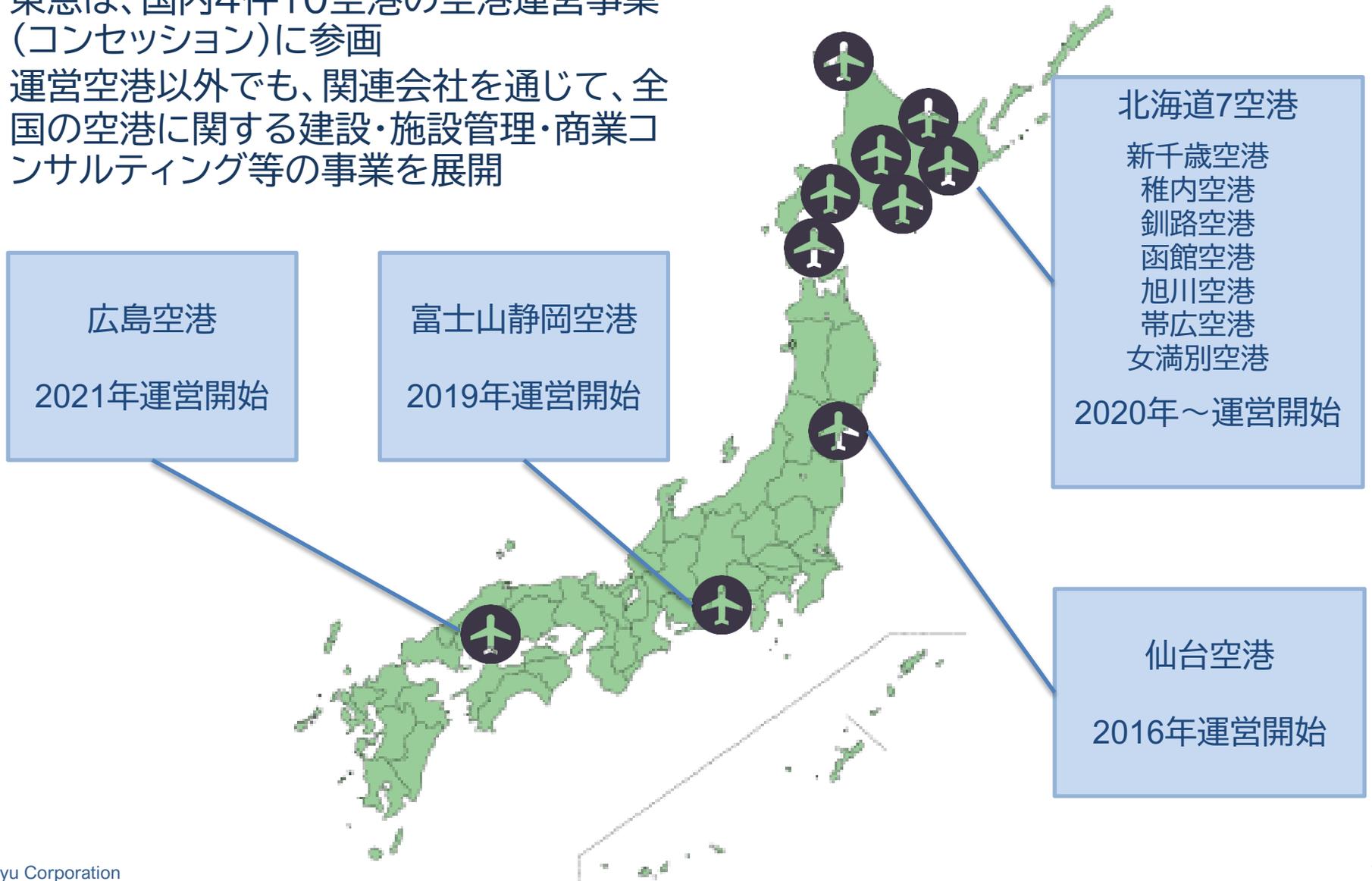
ホスピタリティ

ホテル、リゾート、ゴルフ場

会社名	東急株式会社
本社	〒150-8511 東京都渋谷区南平台町5-6
設立	1922年9月2日
営業収益	10,549億円(2025年3月:連結)
従業員数	1,537名(2025年3月:単体)
株式上場	東京証券取引所 プライム市場
事業内容	交通インフラ、都市開発、生活サービス、ホテル 他

東急の空港事業の展開

- 東急は、国内4件10空港の空港運営事業（コンセッション）に参画
- 運営空港以外でも、関連会社を通じて、全国の空港に関する建設・施設管理・商業コンサルティング等の事業を展開



東急の空港運営と既存事業の関係

- 空港運営への参画以前から行ってきた空港関連事業の実績とともに、不動産・リテール・交通のノウハウを空港運営に活用

空港関連事業の実績

コンサルティング

空港商業エリアの
コンサルティング

広告

空港広告事業
PR事業

施設管理

空港施設の管理

建設

空港ビル・滑走路の
施工・改修



空港運営へのノウハウ活用

不動産開発

空港用地・ビルの
活性化

リテール

小売店舗の運営

鉄道

安全管理
鉄道アクセス改善

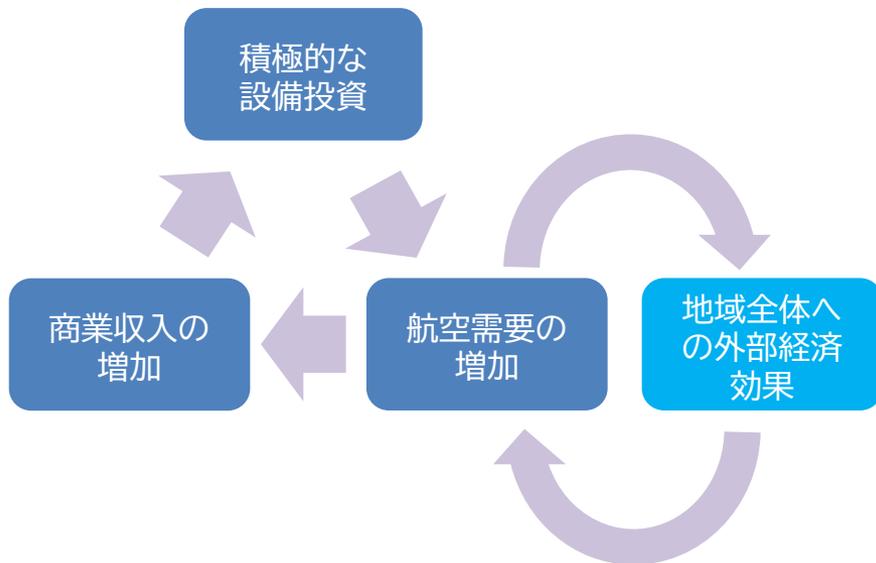
バス

バスアクセス改善

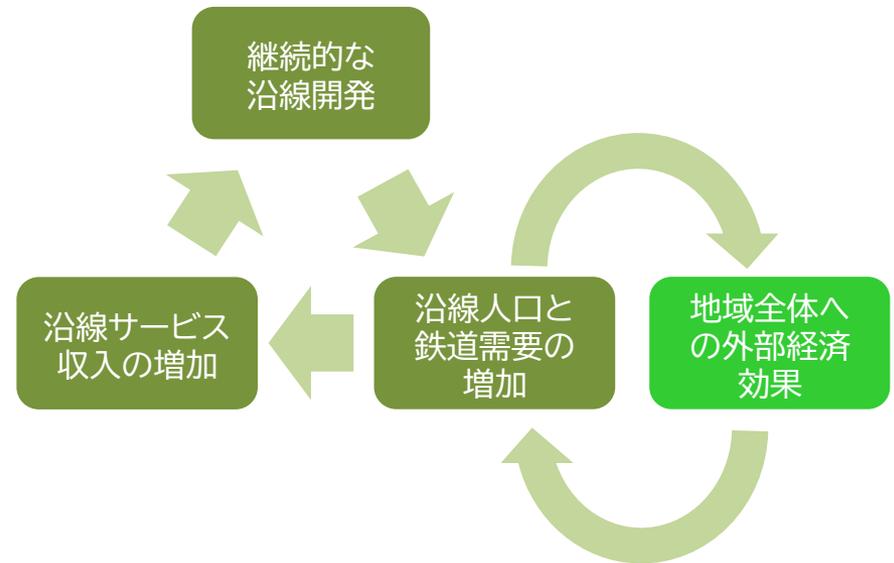
空港運営の事業サイクルと経済効果

- 航空需要増加・商業収入増加・積極的な設備投資の循環が地域への外部経済効果をもたらし、地域の発展が持続的な航空需要成長の実現につながると考えられる
- 空港運営の事業サイクルは私鉄のビジネスモデルとの類似性がみられる

空港運営事業の事業サイクル



私鉄の事業サイクル



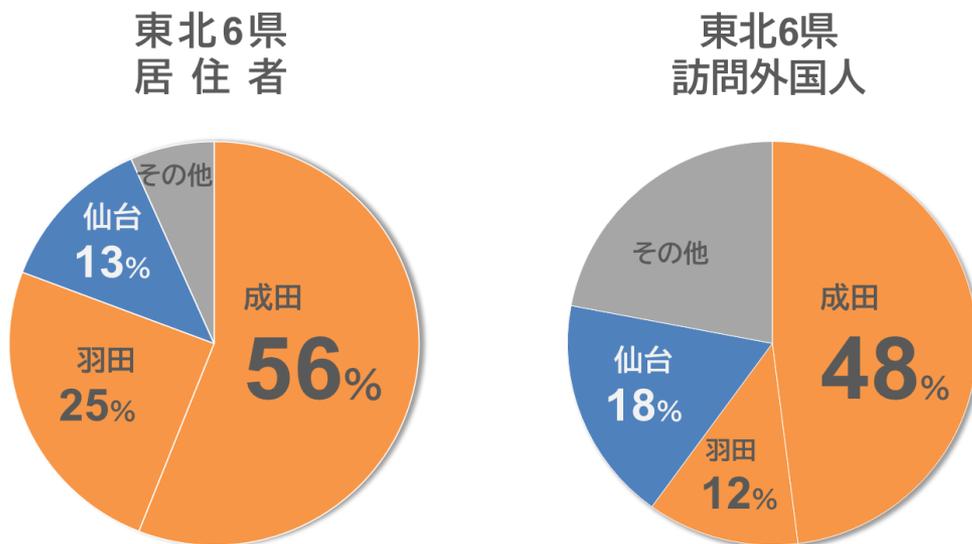
仙台空港

民営化後の将来像

民営化前の仙台空港の課題とポテンシャル

- 震災以降、東北地方の国際線利用者のお大半が成田・羽田に流出していた
- 新幹線で東日本各地に短時間で移動可能であることから、東北全体のゲートウェイとして大きなポテンシャルがあるものと評価した

東北地方の国際線利用者の利用空港



出所:国土交通省旅客動態調査統計

仙台駅から鉄道での最短所要時間



民営化後の仙台空港の成長戦略

仙台空港の将来像

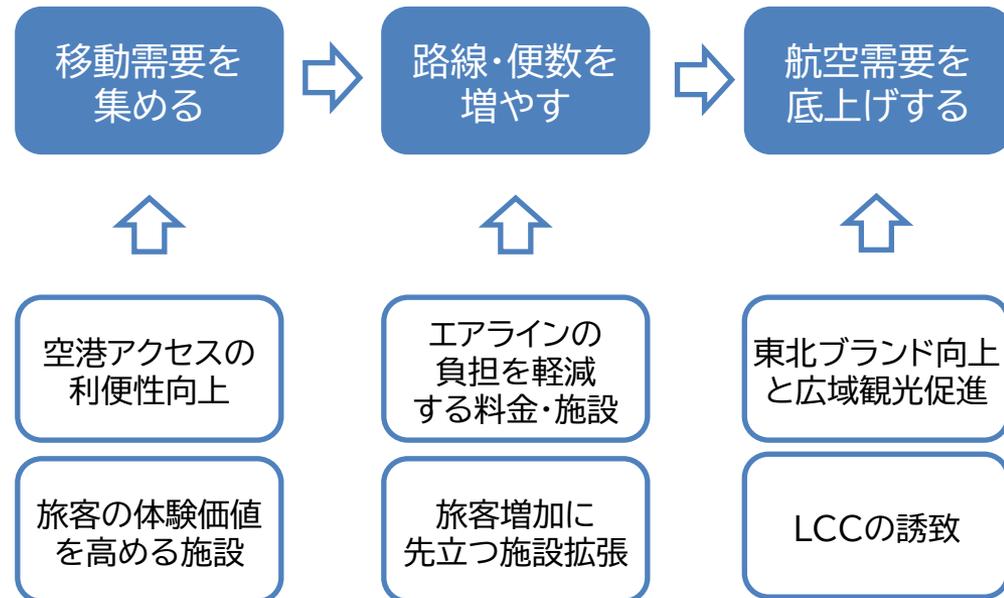
東北を発着する旅客に一番に選ばれる

東日本を移動する広域観光の
グローバルゲートウェイ



仙台空港の成長戦略

仙台空港の成長サイクル

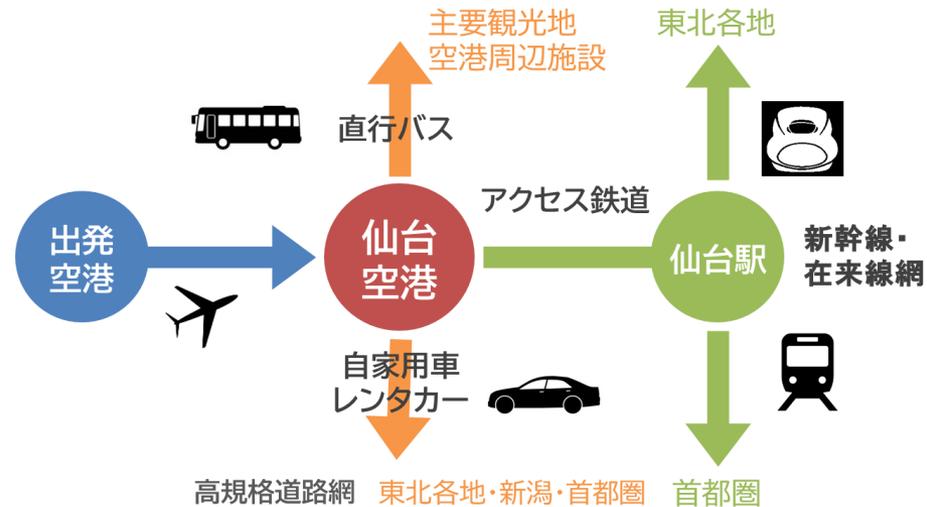


成長を実現するためのアクション

民営化後の仙台空港の新たな役割

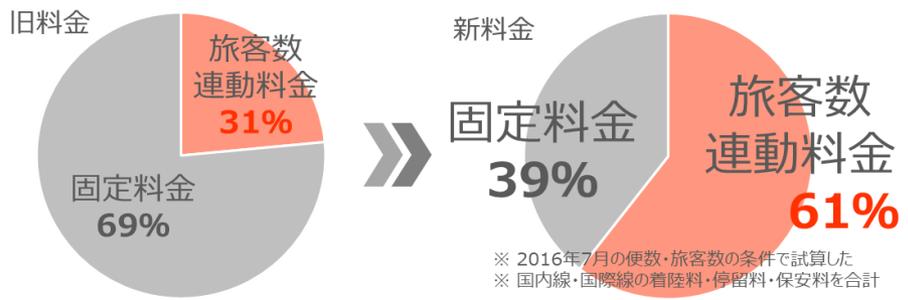
- エアラインのリスクをシェアすることで新規就航・増便の意欲を喚起
- 空港アクセスを拡充し仙台空港が東北各地への移動の結節点に
- 東北への訪問意欲を喚起するとともに仙台空港をゲートウェイとする広域観光を促進

空港の「マルチモーダルハブ」化



需要リスクを低減する着陸料

東北の訪問意欲の喚起と広域観光促進



- 広域周遊ルートの形成促進
- 仙台空港からの東北ブランドの発信
- 東北広域の経済団体・DMOとの連携

一体的な空港運営による効率化

- 国内空港の運営主体は施設によって異なっており、民間委託を機に多岐にわたる業務の一体的な運営が実現するのがメリット



民間の運営権者が一体的に担う空港運営事業の範囲

仙台空港の運営一体化のスキーム

- 仙台空港の場合、運営の一体化と効率化を図るために新設法人にすべての事業と職員を集約するスキームを選択



仙台空港

民営化後の取り組みと成果

主な国内空港の旅客数(2024年度)

内際合計 順位	空 港		国内線+国際線計(千人)		国内線		国際線	
			旅客数	(日平均)	順位	旅客数(千人)	順位	旅客数(千人)
1	東京国際	(HND)	87,916	240	1	64,995	3	22,921
2	成田国際	(NRT)	39,532	108	6	7,398	1	32,134
3	関西国際	(KIX)	31,746	86	7	6,718	2	25,027
4	福岡	(FUK)	27,120	74	3	18,611	4	8,508
5	新千歳	(CTS)	24,838	68	2	20,950	6	3,887
6	那覇	(OKA)	21,705	59	4	18,484	7	3,220
7	大阪国際	(ITM)	15,449	42	5	15,449	—	—
8	中部国際	(NGO)	11,035	30	8	6,124	5	4,907
9	鹿児島	(KOJ)	5,730	15	9	5,541	16	189
10	仙台	(SDJ)	3,809	10	11	3,290	8	519
11	熊本	(KMJ)	3,694	10	12	3,214	10	479
12	神戸	(UKB)	3,612	9	10	3,612	—	—
13	宮崎	(KMI)	3,220	8	13	3,152	22	67
14	松山	(MYJ)	3,098	8	15	2,775	12	323
15	長崎	(NGS)	3,064	8	14	3,023	29	40
16	広島	(HIJ)	2,868	7	17	2,503	11	365
17	新石垣	(ISG)	2,683	7	16	2,682	40	1
18	高松	(TAK)	2,134	7	21	1,653	9	481
19	大分	(OIT)	1,912	5	19	1,815	20	97
20	宮古	(MMY)	1,912	5	18	1,912	—	—

航空局資料『令和6年(暦年・年度)空港別順位表』より抜粋

仙台国際空港株式会社について

<会社名>

仙台国際空港株式会社

(英文)Sendai International Airport Co.,Ltd.

(略称)SIAC

<将来ビジョン>

プライマリー・グローバル・ゲートウェイ

東北を発着する航空旅客に一番に選ばれる
東北で最も重要な航空貨物の拠点となる

<株主構成(議決権株主)>

(株主名)

(議決権比率)

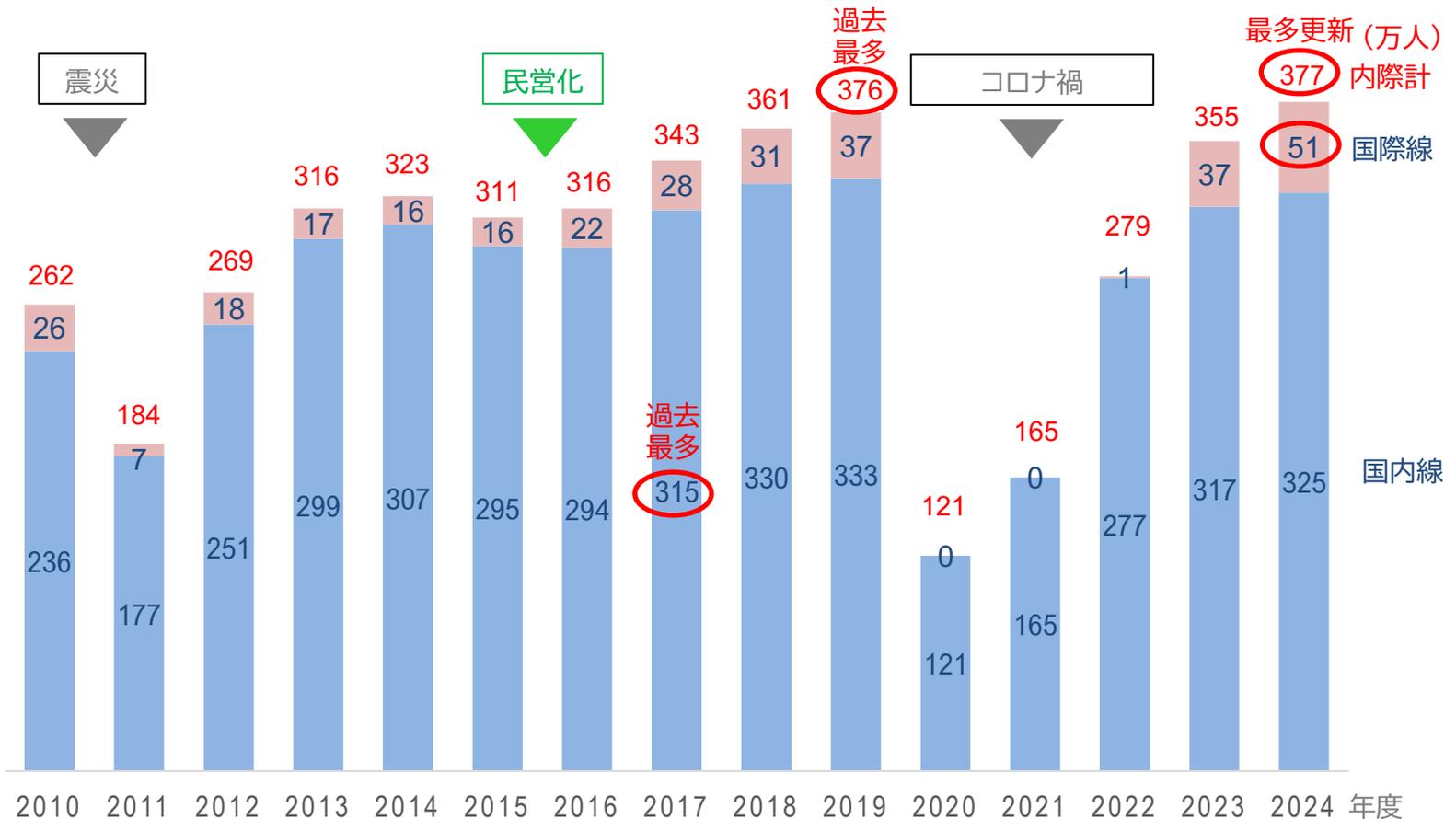
東急株式会社	42%
前田建設工業株式会社	30%
豊田通商株式会社	16%
東急不動産株式会社	9%
株式会社東急エージェンシー	1%
東急建設株式会社	1%
株式会社東急コミュニティー	1%

<主な沿革>

2011年 3月11日	東日本大震災発生
2012年10月24日	宮城県より国に対し 仙台空港の経営改革に関する基本方針を交付
2014年 4月25日	仙台空港特定運営事業等実施方針の公表
2015年 9月11日	仙台空港特定運営事業等優先交渉権者の選定
同 11月 2日	仙台国際空港(株) 設立
同 12月 1日	国(航空局)と仙台国際空港(株)の間で 仙台空港特定運営事業等公共施設等運営権 実施契約を締結
2016年 2月 1日	ターミナルビル等施設運営事業の開始
同 7月 1日	仙台空港の運営事業の開始
2017年 4月 1日	着陸料等 新料金体系の導入
同 4月20日	ターミナルビル1階国内線到着エリアの改装
2018年 4月25日	国内線保安検査場の改修、検査手順の変更
同 10月28日	国内線徒歩搭乗施設等(ピア棟)の供用開始
同	旅客取扱施設使用料(PSFC)の導入
2020年 3月 9日	コロナ禍で国際線全便運休
2021年 2月 2日	震災伝承施設に登録
同 7月 1日	空港運用時間を延長(14時間→14時間半)
2023年 1月18日	国際線定期便再開

民営化後の仙台空港旅客数推移

- 民営化後国内線・国際線とも増加基調に転換し開港以来最多の旅客数に
- コロナ禍では震災よりも深く長い落ち込みを記録したが再び最多旅客数を更新



民営化前と現在の航空ネットワークの変化

- 国内線は路線数・便数とも横ばい傾向だがLCC就航路線が増加
- 国際線は路線数・便数ともに大きく増加



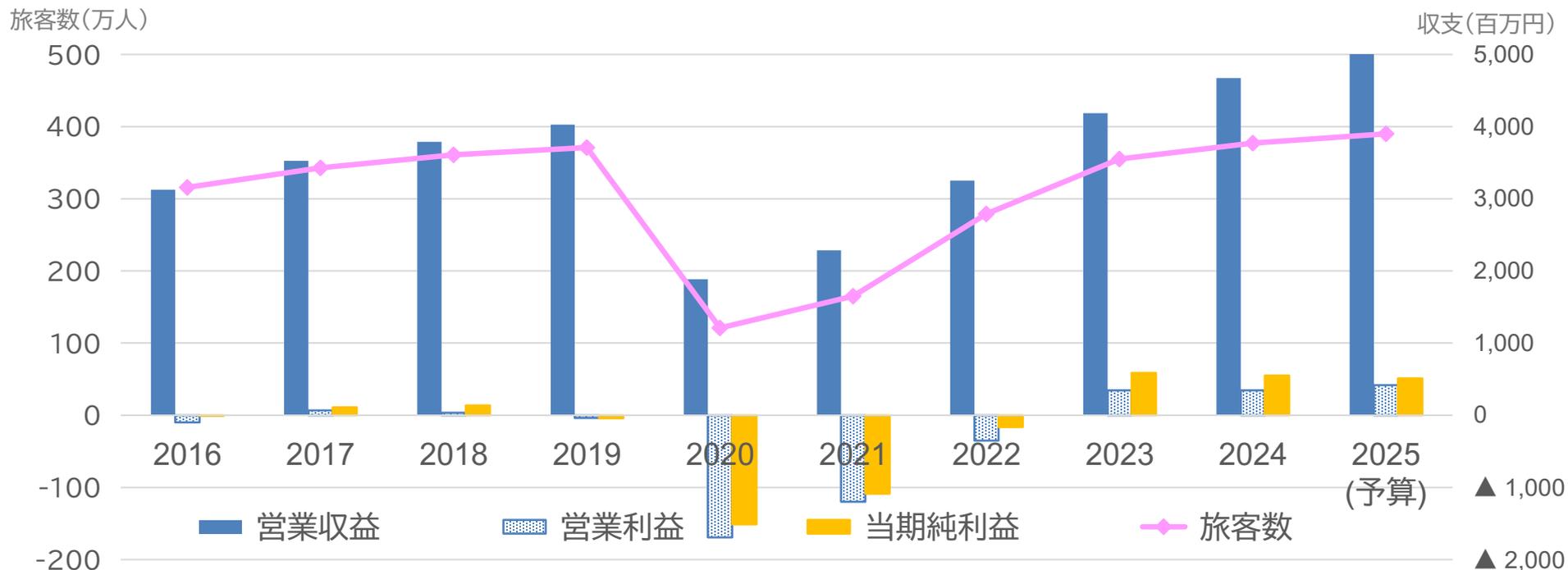
国内線	便/日	
	2016年6月	2025年冬
新千歳	13	15(2)
成田	2	0
小松	2	0
中部	6	6(1)
伊丹	14	14
関西	4(4)	3(3)
神戸	0	2
広島	2	3
福岡	6	7
那覇	1	1
合計	50	51

国際線	便/週	
	2016年6月	2025年冬
ソウル	4	5
グアム	2	0
上海	2	2
台北	4	17(3)
高雄	0	3(3)
香港	0	9(9)
バンコク	0	4(4)
合計	12	40

※括弧内はLCC便数

民営化後の会社業績推移

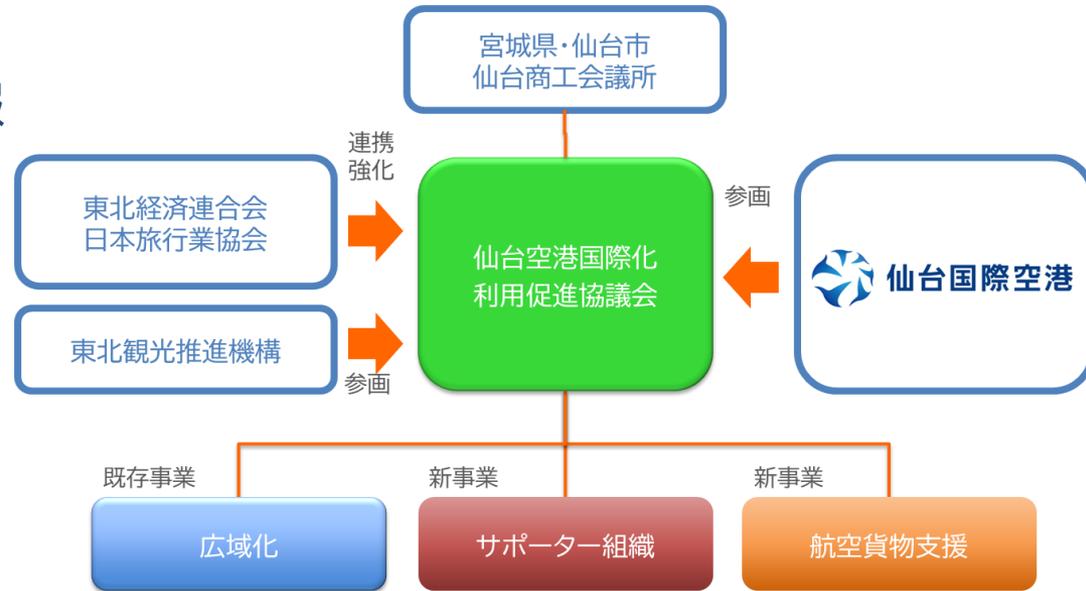
■ 民営化後・コロナ禍後とも、旅客数増加に連動する形で増収増益基調



年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025(予)
旅客数(万人)	316	343	361	371	121	165	279	355	377	390
営業収益(百万円)	3,125	3,528	3,788	4,028	1,884	2,285	3,253	4,186	4,706	5,066
営業利益(百万円)	▲99	67	35	▲37	▲1,692	▲1,200	▲352	347	406	419
当期純利益(百万円)	▲9	109	135	▲42	▲1,514	▲1,085	▲162	588	552	511

航空路線誘致への取り組み

- 民営化を機に東北全域に活動領域を拡大。マーケティングや地域情報収集など航空利用促進活動を官民一体で実施



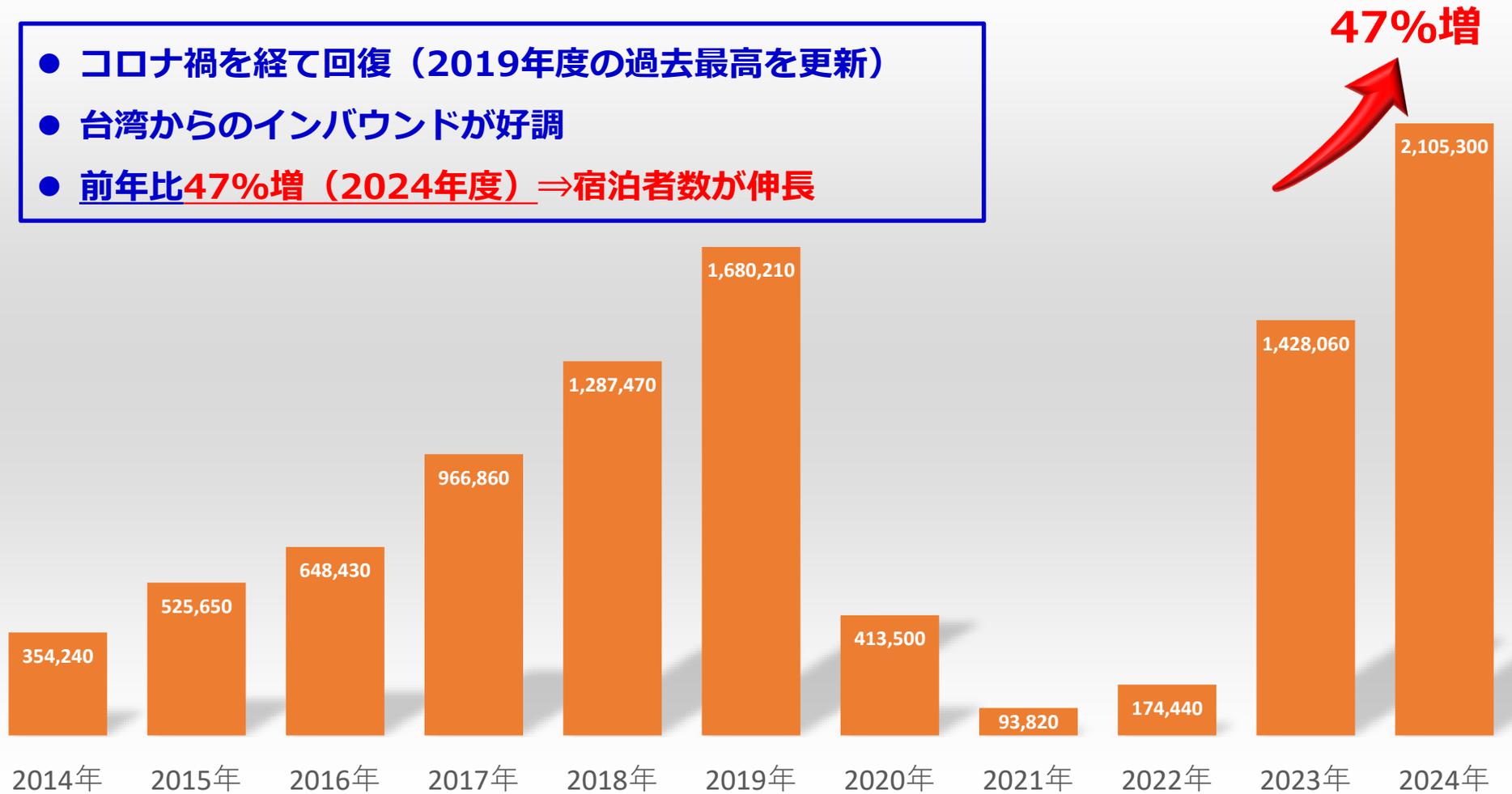
- 東北全県の官民トップが一体となって重要な就航候補地・訪日市場を訪問し、東北への就航や観光PRを行う事業を実施



東北地域のインバウンドの状況

東北の外国人宿泊者数の遷移（人泊）

- コロナ禍を経て回復（2019年度の過去最高を更新）
- 台湾からのインバウンドが好調
- **前年比47%増（2024年度）⇒宿泊者数が伸長**



出典：観光庁宿泊旅行統計
※従業員数10人以上の施設における延べ宿泊者数

民営化後の主な取り組み

- 民営化後の取り組みとして、空港機能の拡充を目的に搭乗ゲートの増設や東北のゲートウェイにふさわしいターミナルのリニューアルを運営期間の序盤に実施
- 宮城県が仙台空港の24時間化を目指すことを表明し、運用時間を24時間まで延長可能とすることを空港立地自治体と合意

旅客搭乗施設の増築

将来予測される旅客数・便数の増加に先行してキャパシティ増強のため旅客ターミナルを増築するとともに、搭乗ゲートを4か所増設



ターミナルのリニューアル

東北のゲートウェイにふさわしいターミナルにリニューアル。案内機能や東北各県産品の物販・飲食を拡充



運用時間の延長

2021年7月から、一部拡大した運用時間を活用した最初の開設便として、仙台ー松山線が就航(～2022年3月)

新規就航
仙台⇄愛媛・松山線
より短時間のフライト飛行便!

仙台空港から四国へ直行!
太陽と潮騒を求めて、
愛媛・松山人!

便名	愛媛(松山)	仙台
仙台 → 愛媛(松山) → 仙台	08:20	09:55
愛媛(松山) → 仙台	20	19:40
仙台 → 愛媛(松山)	21	08:20

地域経済の活性化への取り組み

- 仙台空港が宮城県以外の県に対しても訪日誘客を行う事業を実施
- 仙台空港が東北各県産品のブランド発信や販路拡大をサポート

各県の訪日誘客プロジェクト

航空会社・旅行会社・バス事業者等と連携して宮城県以外の県にも訪日誘客を行う事業を実施

【訪日誘客プロジェクト例】

県

↓ 訪日誘客事業を委託

仙台国際空港(株)

- 県への訪日旅行商品造成
- 海外での県PR実施
- 空港⇄県内各地のバス利用促進
- 県産品の販売・輸出促進

販路拡大支援事業

- ・空港での販売商品の発掘を目的とした商談会を東北各県で実施
- ・免税店に東北ブランドを発信する「東北PREMIUM」コーナーを開設



東北産品の輸出支援

- ・東北各地の食品生産者の輸出支援を行う東北食文化輸出推進事業協同組合を設立
- ・航空貨物に限らず、仙台塩釜港との連携により船舶貨物も扱うことで、東北食材の魅力発信と物流のマルチモーダル化に貢献

仙台国際空港(株)他4社

↓ 各専門分野でサポート

東北食文化輸出推進事業
協同組合

↓ 共同輸出・販路拡大

海外市場

地域経済の活性化への取り組み

- 「空港で働く」ことの誇りや魅力を発信することで、空港ひいては地域の活性化に貢献する意欲の高い人材を安定的に確保・育成
- 幅広い層が気軽に利用したくなる身近な空港づくりを通じて、「飛行機に乗る」だけではない地域のランドマークとしての位置付けを強化

空港人材の確保・育成

グランドハンドリング・保安検査や路線誘致など空港人材の安定的確保のため、関係事業者との合同説明会や合同採用HPによる募集を継続的に実施



プロスポーツクラブとの連携

県内に拠点を置くプロ野球・サッカーチームとのプロモーション契約により、キャンプ出発式や壁面広告等を実施。応援・観戦の来港・搭乗機会を創出



アニバーサリーフェア/旅フェス

就航路線の利用促進と地域住民の来港機会創出を目的に定期的に実施。メディア露出でワクワク感を伝える



ご清聴ありがとうございました

九州電力における空港運営事業の取組み

(空港コンセッションと地域経済活性化に関する勉強会)

2025年12月12日

九州電力(株)

目次

■ 当社における空港運営事業の位置づけ

- 九電グループ経営ビジョン2035
- 都市開発事業本部の概要
- 空港運営事業への参画意義

■ 事例紹介

- これまでの参画案件
- 福岡空港運営事業
- 熊本空港運営事業

■ コンセプション導入の効果と課題

- 旅客数の推移（コロナ前との比較）
- 九州内空港の望ましい姿（目指す姿）

自己紹介

■ 所属

九州電力(株) 都市開発事業本部

インフラ事業グループ長 龍 孝次 (りゅう たかつぐ)

■ 経歴

1998年4月	九州電力(株) 入社	
2017～2018年	福岡空港特定運営事業	公募対応
2018～2019年	熊本空港特定運営事業	公募対応
2019～2020年	広島空港特定運営事業	公募対応

現在は、参画空港に関する支援・管理及び新たなインフラ事業参画検討業務等に
従事

目次

■ 当社における空港運営事業の位置づけ

- 九電グループ経営ビジョン2035
- 都市開発事業本部の概要
- 空港運営事業への参画意義

■ 事例紹介

- これまでの参画案件
- 福岡空港運営事業
- 熊本空港運営事業

■ コンセプション導入の効果と課題

- 旅客数の推移（コロナ前との比較）
- 九州内空港の望ましい姿（目指す姿）



当社における空港運営事業の位置づけ

■ 九電グループ経営ビジョン2035

<https://www.kyuden.co.jp/company/vision.html>

2035年のありたい姿と実現に向けたグループ重点戦略

エネルギーから未来を拓く ～九州とともに、そして世界へ～

事業を通じた
経済価値・
社会価値創出

経営基盤の
更なる強化

I

カーボンマイナス への挑戦

「電源の低・脱炭素化」と「電化の推進」を
柱として、カーボンマイナスに向けた
取組みを加速します

II

多様なニーズを叶える ソリューション進化

変化するお客さまのニーズを叶えるため、
プラットフォーム型ビジネス等の
サービス領域を拡大・進化させます

III

地域共創による 価値創造と成長

地域社会と九電グループ双方の
更なる成長・発展に向け、
社会・経済価値を同時創出する
地域共創の取組みを推進します

IV

価値創出に向けた 人的資本経営

個人の思い (Will) と九電グループ
のビジョンを結び付け、人と組織が
共に成長しながら価値創出につなげていく
人的資本経営を推進します

V

企業変革をリードする DX推進

デジタル技術を最大限活用し、
生産性向上や業務プロセスの
効率化・高度化・自動化を推進します

VI

革新と成長を支える ガバナンス強化

各事業の自律的な経営を加速するとともに、
事業ポートフォリオ管理を高度化し、
グループ全体の資本効率を向上させます

当社における空港運営事業の位置づけ

■ 九電グループ経営ビジョン2035

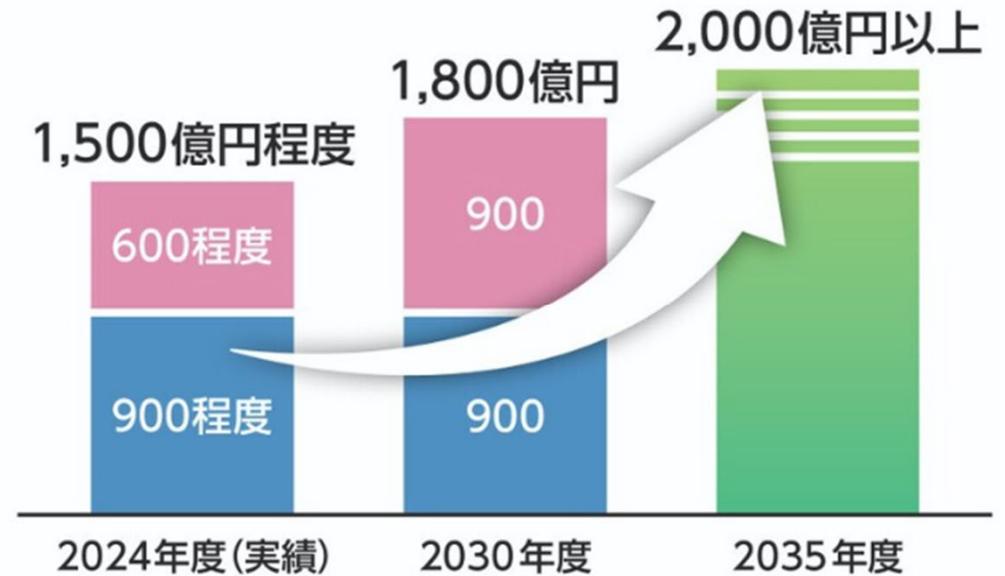
- 都市開発事業は「成長事業」に位置づけ

九電グループの事業領域



連結経常利益

- 総合エネルギーサービス事業(発電・小売・送配電事業)
- 成長事業(再エネ・海外・ICTサービス・都市開発事業)



当社における空港運営事業の位置づけ

■ 都市開発事業本部の概要

2035年のありたい姿

まちと未来を創る グリーンデベロッパー

グリーン(エネルギー・環境・スマート)を基軸に、暮らす・働く・遊ぶ・学ぶ・訪れる等、地域の特性を活かした開発・運営を行うデベロッパーとして、九州を起点に日本・海外でまちづくりを行ってまいります。



都市開発事業本部の組織

[企画管理担当]

総合企画グループ

都市開発事業の戦略策定

投資戦略グループ

投資戦略策定、国内出資案件、AM事業推進

エネルギー・DX推進グループ

エネルギー・ICTサービスの提供

[エリア開発・海外事業担当]

開発企画グループ

開発案件(公有地活用含む)の企画

スマートシティ開発グループ

スマートシティ開発の企画

インフラ事業グループ

空港などインフラ事業への参画・運営

海外事業グループ

海外都市開発事業への参画

[アセット開発事業担当]

複合施設開発グループ

複合施設(オフィス・ホテル・商業等)の開発・取得

住宅開発グループ

住宅(分譲・賃貸)の開発・取得

産業用不動産グループ

物流施設・データセンターの開発・取得

当社における空港運営事業の位置づけ

■ 都市開発事業本部の主なアセット

公有地活用・複合施設

- ・福岡市青果市場跡地活用事業（ららぽーと福岡）
- ・大分市荷揚町小学校跡地事業

物流施設

- ・北九州市小倉南区物流施設
- ・ロジポート福岡粕屋
- ・グローバルロジ基山 他

マンション

- オール電化マンション「グランドオーク」シリーズ
- ・グランドオーク別府 碧のテラス
 - ・グランドオーク室見 他

海外都市開発

- ・米国ダーラム賃貸集合住宅開発
- ・米国ダラス賃貸集合住宅
- ・米国チェスターフィールド物流施設開発 他

空港運営事業

- ・福岡空港 特定運営事業
- ・広島空港特定運営事業
- ・熊本空港 特定運営事業

ビルディング

- ・(仮称)渡辺通二丁目プロジェクト
- ・(仮称)天神ビジネスセンター2期計画
- ・福岡舞鶴スクエア 他

ホテル

- ・ランプライトブックスホテル福岡
- ・国内ホテルファンド出資

詳細は、九州電力(株)
都市開発事業本部パンフレットを
ご覧ください
(右のQRコードより閲覧可)



当社における空港運営事業の位置づけ

■ 空港運営事業への参画意義

空港経営改革の目的

- ▶ 航空ネットワークの充実と内外の交流人口拡大等による地域活性化を図る

「空港」は、急激な経済成長を遂げる**アジア**
諸国の成長を日本に取込むための玄関口

▶ **九州の空港が活性化することが**
九州の発展につながると認識

当社のスタンス

- ▶ 合言葉は「九州の発展なくして、九電グループの発展なし」
- ▶ 地域の皆さまと一緒に九州の活性化に貢献することが使命

空港の活性化を通じて九州の発展に貢献
九州の発展によりエネルギーサービス事業にも寄与

目次

■ 当社における空港運営事業の位置づけ

- 九電グループ経営ビジョン2035
- 都市開発事業本部の概要
- 空港運営事業への参画意義

■ 事例紹介

- これまでの参画案件
- 福岡空港運営事業
- 熊本空港運営事業

■ コンセプション導入の効果と課題

- 旅客数の推移（コロナ前との比較）
- 九州内空港の望ましい姿（目指す姿）

■ これまでの参画案件

- ① 福岡空港特定運営事業（2019年4月運営開始）
- ② 熊本空港特定運営事業（2020年4月運営開始）
- ③ 広島空港特定運営事業（2021年7月運営開始）

事例紹介 福岡空港特定運営事業

■ 事業概要

- 2019年4月 空港運営事業開始
- 事業期間は当初30年（コロナ影響により+3年延長）

■ 事業者

- 福岡国際空港株式会社



株主（4社）

福岡エアポートHD(株)【代表】

福岡県

NNR・MC空港運営(株)

九州電力(株)

■ 旅客数の推移

- 2024年度の旅客数は国内線、国際線ともに過去最高

	2022年度	2023年度	2024年度
国内線	1,570 万人	1,787 万人	1,861 万人
国際線	225 万人	706 万人	850 万人
合計	1,796 万人	2,493 万人	2,712 万人

事例紹介 福岡空港特定運営事業

■ 提案概要

比類なき東・東南アジアの航空ネットワークを有する、
東アジアのトップクラスの国際空港



国際線地区(将来イメージ)



国内線地区(将来イメージ)

30年後の目標

◆東・東南アジアの就航国数は日本一
14カ国・地域、51路線に就航

◆旅客数 3,500万人
(国際:1,600万人、国内:1,900万人)
路線数 100路線
(国際:67路線、国内:33路線)

事例紹介 福岡空港特定運営事業

■ 主なイベント（国内線側）

- 2025年4月 福岡空港国内線複合施設増改築工事の整備がスタート



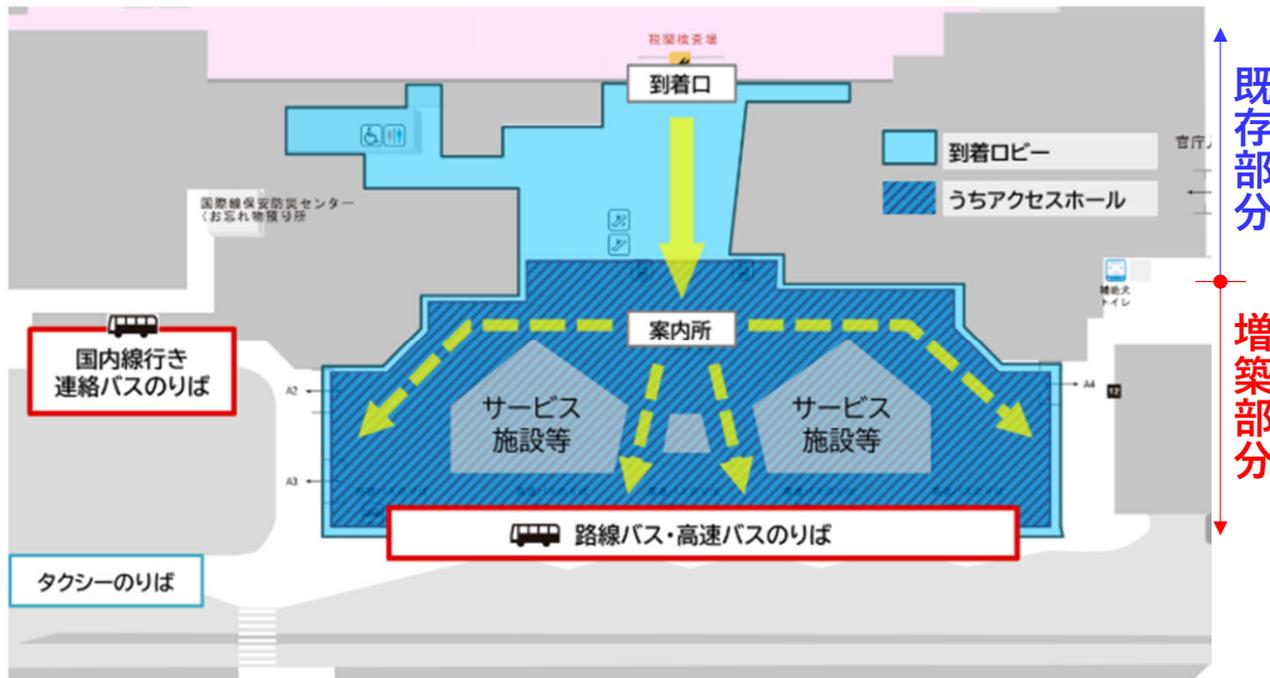
延床面積	約40,000㎡
階数	地上11階
主要用途	商業施設、ホテル、バスターミナル、空港機能ほか
2025年4月	着工
2027年春頃	竣工
2027年夏頃	グランドオープン



事例紹介 福岡空港特定運営事業

■ 主なイベント（国際線側）

- 2024年12月3日に福岡空港国際線1階到着ロビーにおいて、バスターミナル機能を有したアクセスホールを供用開始

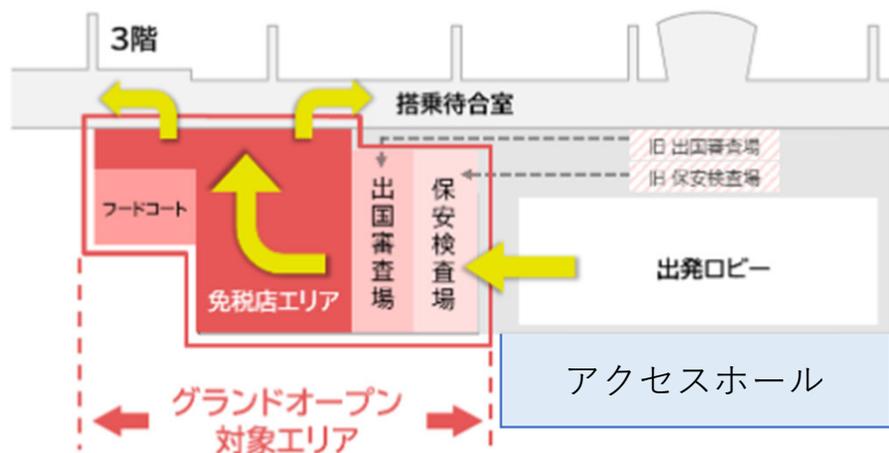


- 到着ロビーを約3倍に拡張
- 路線バス・高速バスの屋内待合室
- 内際連絡バスの国際線側を専用道路化

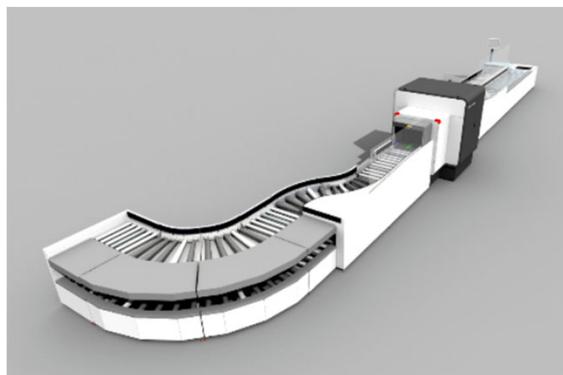


■ 主なイベント（国際線側）

- 2025年3月28日に保安検査場、出国審査場、免税店、フードコート、入国審査場等の機能を備えた増築部がグランドオープン



- 保安検査場を拡張しスマートレーンを導入することで約2倍の処理能力を確保
- 免税店エリアを約4倍（約6,000㎡）に増床し、ファッション、コスメ、お酒などの取扱商品を大幅に拡充
- 免税店エリアにフードコートを新設



スマートレーン



イメージ図 出所: 梓設計HOK 西日本技術開発 共同企業体

保安検査場



イメージ図 出所: 桟船場、梓設計HOK 西日本技術開発 共同企業体

免税店エリア

事例紹介 熊本空港特定運営事業

■ 事業概要

- 2020年4月 空港運営事業開始
- 事業期間は当初最大48年（コロナ影響により+3年延長）

■ 事業者

- 熊本国際空港株式会社



株主（12社）

三井不動産(株)【代表】	九州産業交通HD(株)	九州産交運輸(株)
九州電力(株)	(株)サンケイビル	熊本県
双日(株)	(株)テレビ熊本	ANA HD(株)
日本空港ビルデング(株)	(株)再春館製薬	日本航空(株)

■ 旅客数の推移

- 2024年度の旅客数（国内線、国際線合計）は過去最高

	2022年度	2023年度	2024年度
国内線	262 万人	310 万人	322 万人
国際線	2 万人	23 万人	48 万人
合計	264 万人	334 万人	369 万人

■ 提案概要



創造的復興のシンボル

- ◆ 国内線・国際線一体型の
新旅客ターミナル
 - ・ 国内初の滞在型ゲートラウンジ
 - ・ 災害時にも安全・安心を提供する強靱なターミナルビル

33年後の目標

- ◆ 旅客数 622万人
 - ・ 国際:175万人
 - ・ 国内:447万人
- ◆ 国際線 17路線

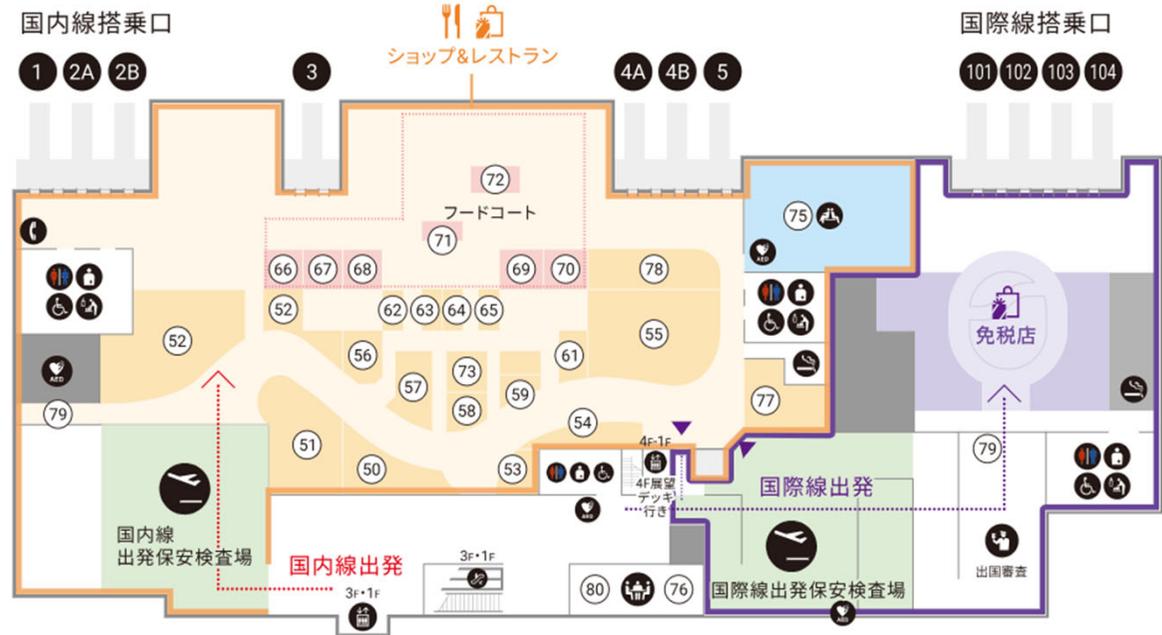
事例紹介 熊本空港特定運営事業

■ 主なイベント

- 2023年3月 新旅客ターミナルビルオープン



- 熊本城の黒漆・漆喰をイメージした陰影のあるデザイン
- 延床面積 約37,800㎡
- 店舗面積 約4,200㎡



東京五輪レガシー材



熊本・九州産の木材活用



出発ギリギリまで楽しめる搭乗待合エリア



これまでの10倍超の面積となる免税店

事例紹介 熊本空港特定運営事業

■ 主なイベント

- 2024年10月 「そらよかエリア」 開業

世界と地域にひらかれた九州セントラルゲートウェイ
～熊本地震からの”創造的復興”への貢献～

ビジョン実現のための
核となる機能

1 期開業の役割
(2023年3月23日開業)



- 地域の魅力を楽しめる「搭乗待合エリア」
- 最先端機器を導入した「ファストラベル」

×

ビジョン実現への動きを
加速させる
地域にひらかれたエリア

2 期開業の役割
(2024年10月26日開業)



- パークを中心とする「にぎわい空間」
- 「ビジネスと観光のかけ算」による相乗効果の創出



そらよかダイニング



そらよかパークイメージ



モニュメント



くまもとSDGsミライパーク

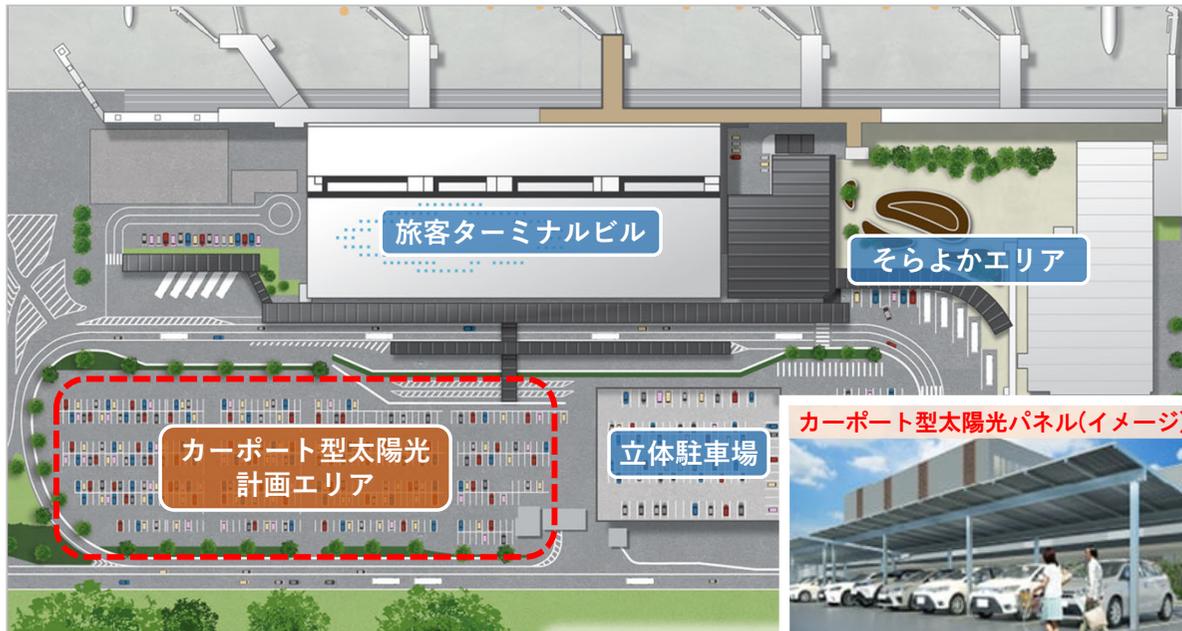


Hondaマタガリ IMMERSIVE

事例紹介 熊本空港特定運営事業

■ 主なイベント

- 空港脱炭素化に向けて、代表企業の三井不動産と共同で、PPAモデルによりカーポート型太陽光を導入（2023年11月 運用開始）



主な諸元

- ✓ 設置場所 : 熊本空港P1駐車場
- ✓ 太陽光パネル設置容量 : 1.1MW
- ✓ 年間想定発電量 : 1,300MWh/年
- ✓ 年間CO2削減量 : 630t-CO2/年（熊本空港全体の10%程度）

目次

■ 当社における空港運営事業の位置づけ

- 九電グループ経営ビジョン2035
- 都市開発事業本部の概要
- 空港運営事業への参画意義

■ 事例紹介

- これまでの参画案件
- 福岡空港運営事業
- 熊本空港運営事業

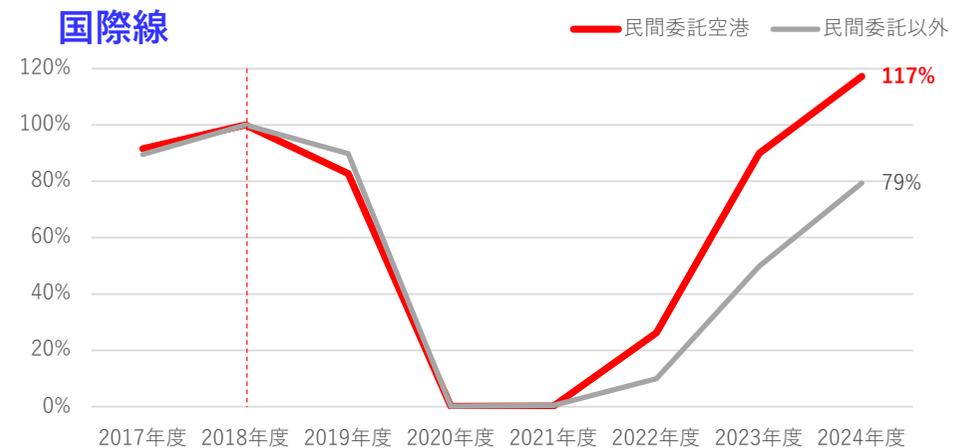
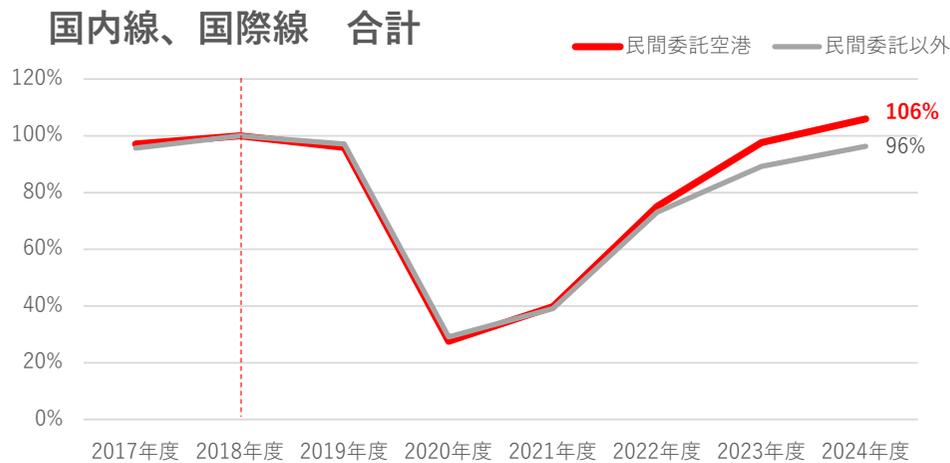
■ コンセプション導入の効果と課題

- 旅客数の推移（コロナ前との比較）
- 九州内空港の望ましい姿（目指す姿）

コンセッション導入の効果と課題

■ 旅客数の推移（コロナ前との比較）

- コロナ前（2018年度基準）からの回復は、民間委託空港が早い傾向
- 特に国際線の差が顕著



- 「民間委託以外」に成田、羽田、関西は除く（旅客数が多く、全体への影響が大きいため）
- 「民間委託空港」は以下の通り
新千歳、稚内、釧路、函館、旭川、帯広、女満別、仙台、広島、高松、福岡、熊本、静岡、神戸、南紀白浜、鳥取、但馬

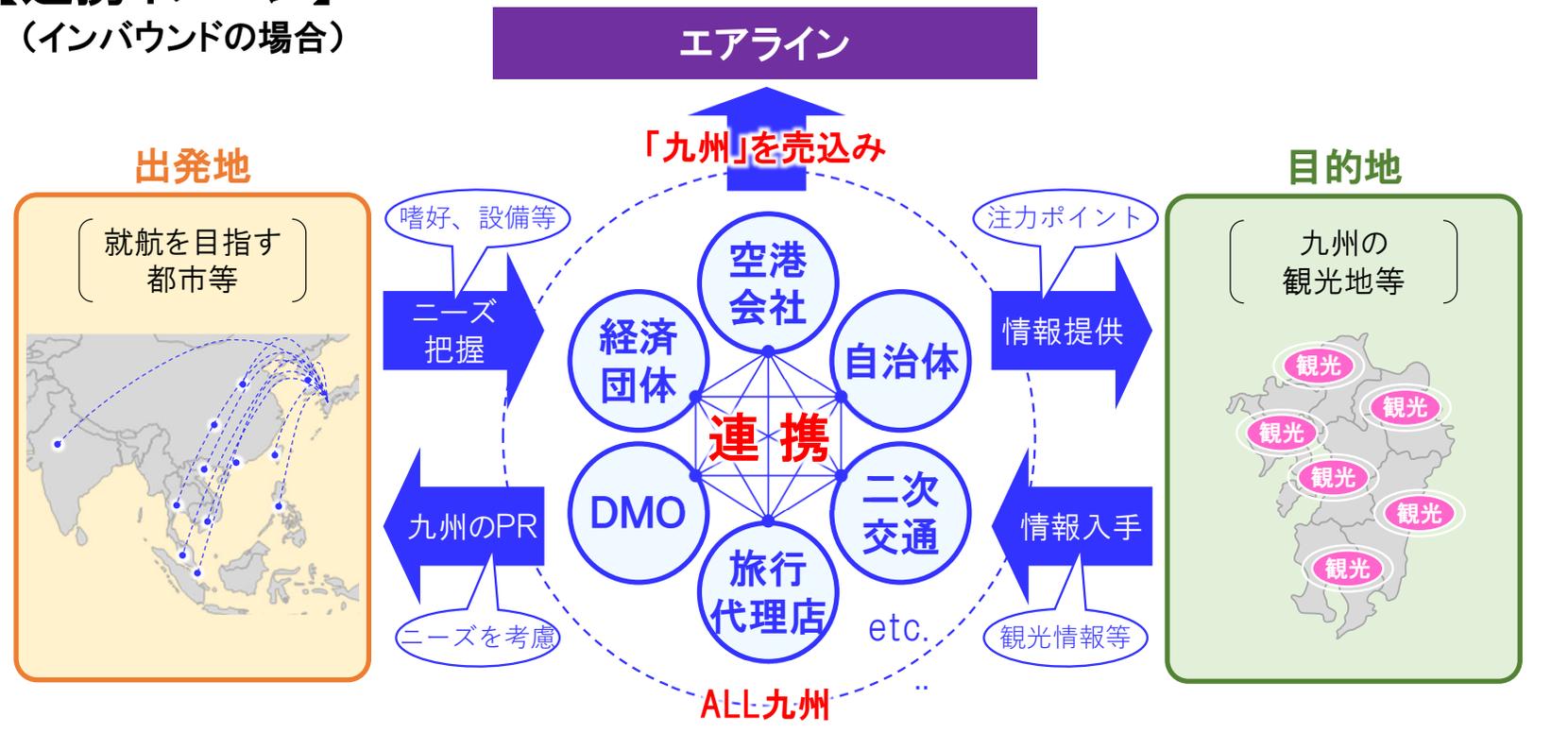
コンセッション導入の効果と課題

■ 九州内空港の望ましい姿

- 九州全体の活性化を図るためには、「九州全体の旅客そのものの増加につながる取り組み」が重要
- 空港会社、経済団体、自治体などが連携をより強めることで効果的な取り組みに期待

【連携イメージ】

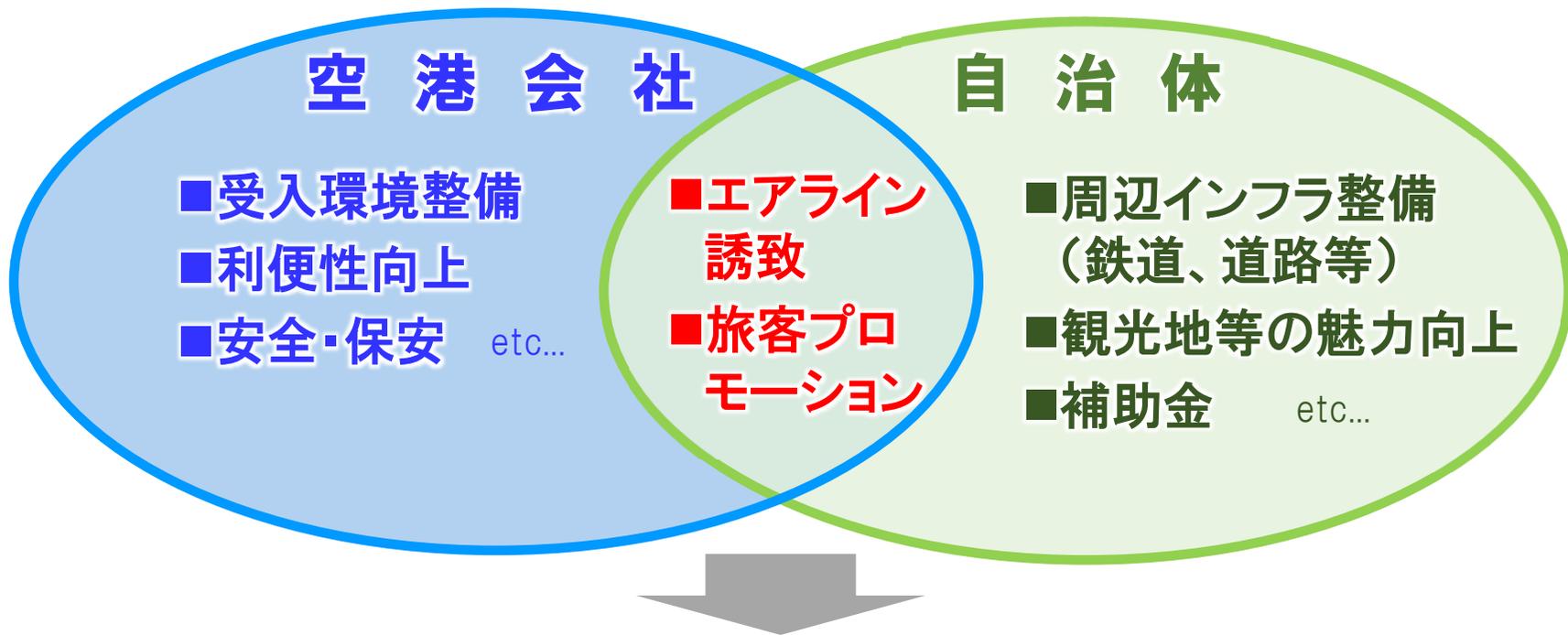
(インバウンドの場合)



コンセッション導入の効果と課題

■ 空港会社と自治体の役割分担

- エアライン誘致や旅客プロモーションは、お互いに活動資金を確保し、関係者と連携しつつ推進



より効果的な取り組みが期待

